

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v outsourcingové firmě

Analysis of Employees' Training and Development in an Outsourcing Firm

Student: Kristýna Menaříková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2016

Zadání bakalářské práce

Student: **Kristýna Menaříková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v outsourcingové firmě**
Analysis of Employees' Training and Development in an Outsourcing Firm
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Popis řízení lidských zdrojů ve firmě
4. Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a návrhy na zlepšení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



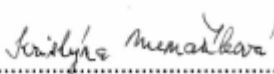

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 1, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 6. května 2016


.....
Kristýna Menaříková

Poděkování

Chtěla bych velmi poděkovat panu Ing. Jiřímu Frankovi, za odborné vedení, ochotu a cenné rady při vypracování bakalářské práce. Dále bych poděkovala společnosti a jejím zaměstnancům, za poskytnutí spolupráce a informací.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	7
2.1	Vzdělávání a rozvoj v podniku	7
2.1.1	Strategické vzdělávání a rozvoj.....	8
2.1.2	Cíle strategického vzdělávání a rozvoje	9
2.2	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	9
2.3	Podpora vzdělávání.....	11
2.4	Kompetence, znalosti, dovednosti	13
2.4.1	Kompetence.....	13
2.4.2	Znalosti a dovednosti	14
2.5	Faktory ovlivňující chování zaměstnanců	15
2.5.1	Motivace.....	16
2.5.2	Oddanost.....	18
2.5.3	Angažovanost zaměstnanců	19
2.6	Systémy hodnocení efektivity vzdělávání	21
2.6.1	Kirkpatrickův čtyřúrovňový model	21
2.6.2	360° zpětná vazba.....	24
2.7	Trendy v oblasti firemního vzdělávání	25
2.8	Problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	27
2.9	Shrnutí teoretické části a postup analýzy vzdělávání	30
3	Popis řízení lidských zdrojů ve firmě.....	31
3.1	Historie a současnost dané společnosti.....	31
3.2	Popis divize společnosti.....	32
3.3	Organizační členění HR oddělení	32
4	Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a návrhy na zlepšení	35
4.1	Vstupní školení	35
4.2	Soft Skills školení.....	36
4.3	Hard Skills školení.....	43
4.4	Zhodnocení vzdělávání a rozvoje ve vybraném podniku	46
4.5	Návrhy vzdělávacích programů pro vybrané pracovní pozice společnosti	47
4.5.1	Projektový manažer	48
4.5.2	Sít'ový inženýr	50
4.5.3	Vedoucí týmu	52
4.5.4	Model individuálního rozhodování pro výběr školení	54
4.5.5	Zavedení nových školení.....	55
4.5.6	Využití dotačního programu POVEZ II	55

5	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury.....	58
	Seznam zkratek	60

1 Úvod

Lidé představují významný zdroj podniku. Jsou to právě lidé, kteří jsou nedílnou součástí konkurenceschopnosti podniku, a proto je kladen čím dál větší důraz na kvalifikovanost a vzdělanost pracovníků. V souvislosti s neustálým rozvojem technologií se mění také požadavky na schopnosti a dovednosti budoucích či stávajících zaměstnanců. Společnosti si uvědomují, že právě jejich pracovníci mohou sehrát důležitou roli pro budoucí vývoj společnosti.

Oblast vzdělávání a rozvoje se neustále vyvíjí. Proto není vhodné „usnout na vavřínech“, a je nezbytné pracovat na upevňování již nabytých znalostí a dovedností pracovníků, systematicky doplňovat a obohacovat je o nové poznatky z oboru. To je důvod, proč by každá organizace měla mít ucelený systém vzdělávání, s jehož pomocí by se podílela na rozvoji stávající klasifikace pracovníků.

Cílem bakalářské práce je zmapovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané outsourcingové společnosti a na základě získaných poznatků zhodnotit její současný stav. V případě zjištění slabých míst budou navržena doporučení k odstranění či redukování nalezených problémů, které mohou ovlivňovat průběh vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Práce je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí – teoretická a praktická část. V *teoretické části* nalezneme několik dílčích kapitol. První kapitola je věnovaná definování stěžejních pojmů, které se v celém textu budou prolínat. V práci je stručně charakterizována podstata a cíle vzdělávání a rozvoje. Jsou zde uvedeny možné faktory působící na chování zaměstnanců a problémy, které se mohou vyskytovat při vzdělávání a rozvoji. Součástí jsou také trendy, které se pojí s vývojem informačně-komunikačních technologií. V *části praktické* aplikujeme základy teorie na reálnou situaci vybrané společnosti. Praktická část je taktéž rozdělena v několika kapitolách, ve kterých představíme působení a vývoj společnosti na trhu, uvedeme jednotlivá školení, která společnost pro své zaměstnance v rámci vzdělávání a vývoje nabízí a navrhne program školení pro jednotlivé pracovní pozice. V závěrečném shrnutí jsou doporučeny návrhy na zlepšení.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Při studování problematiky vzdělávání a rozvoje je nutné se nejprve seznámit s pojmy, které úzce souvisí s daným tématem. Nejdůležitějším pojmům, tedy jejich definováním, se budeme věnovat v následujícím textu, ve kterém se budou tyto pojmy objevovat.

- ❖ Lidské zdroje – základní složka podniku představovaná lidmi, kteří zajišťují chod podniku a podílejí se na vytváření přidané hodnoty, jakožto nositelé lidského kapitálu. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34) definuje lidské zdroje tak, že je „*představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí.*“
- ❖ Lidský kapitál – podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se jedná o zásobu vrozených a během života jedince nabytých znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál můžeme považovat za dynamickou veličinu.
- ❖ Řízení lidských zdrojů – existuje mnoho definic řízení lidských zdrojů, avšak podle Armstronga a Taylora (2015) se řízení zabývá vším, co je spojeno se zaměstnáváním a řízením lidí v podnicích.
- ❖ Učení se – proces změny, který zahrnuje nové vědění a nové konání. Učení se může probíhat jak organizovaně, tak spontánně a jedná se o proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání (Hroník, 2007).
- ❖ Rozvoj – rozšiřování schopností a dosažení žádoucí změny pomocí učení se (Hroník, 2007; Armstrong a Taylor, 2015).
- ❖ Vzdělávání se – vzdělávání rozlišujeme na všeobecné a odborné. V podstatě jde o osvojování si znalostí, dovedností a schopností (Armstrong a Taylor, 2015).

2.1 Vzdělávání a rozvoj v podniku

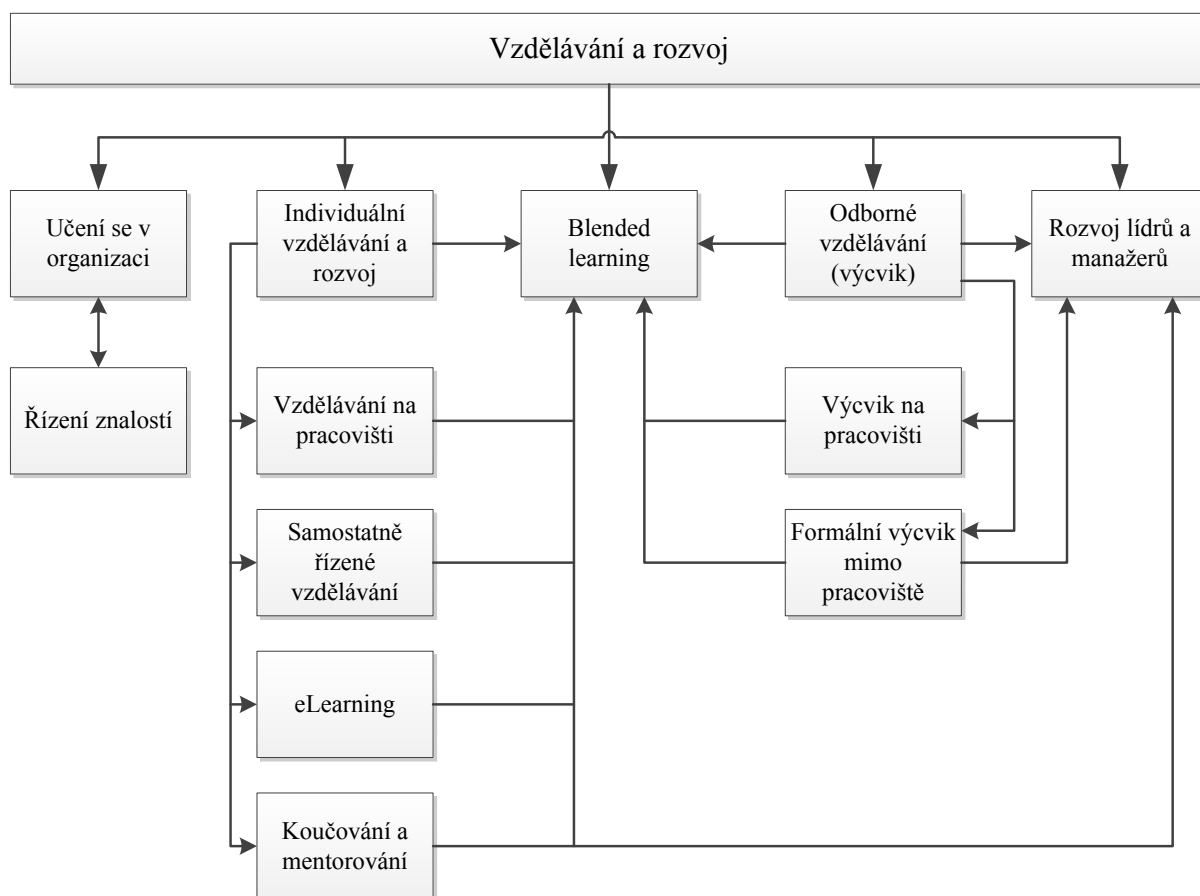
Vzdělávání a rozvoj je proces, který se podílí na zabezpečování kvalifikovaných, vzdělaných a angažovaných zaměstnanců, kteří jsou pro podnik důležití. Takovýto proces ulehčuje individuálním pracovníkům a týmům osvojit si nejen požadované dovednosti, ale také znalosti a schopnosti pomocí vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací či pomocí samořízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci

(Armstrong a Taylor, 2015). Důvody vzdělávání jsou úzce spjaty s obsahem vzdělávacího procesu, firemní kulturou a z ní vyplývající firemní strategie (Evangelu a kol., 2013).

2.1.1 Strategické vzdělávání a rozvoj

Hlouběji se můžeme zaměřit na vzdělávání a rozvoj v rámci strategického přístupu, který se zabývá otázkami, jak dosáhnout strategických cílů podniku s využitím lidských zdrojů v souladu s uplatňovanými strategiemi, politikami a postupy vzdělávání a rozvoje. **Strategie vzdělávání a rozvoje** vychází z předpokladů, že lidské zdroje mají strategickou roli při dosahování úspěchu organizace. **Politika strategického vzdělávání a rozvoje** souvisí s investováním do lidských zdrojů a rozvojem lidského kapitálu podniku (Armstrong a Taylor, 2015). Složky, které se podílejí na vzdělávání a rozvoji, zobrazuje obrázek 2.1.

Obr. 2.1 Složky vzdělávání a rozvoje



Zdroj: převzato z Armstrong a Taylor (2015, s. 337).

2.1.2 Cíle strategického vzdělávání a rozvoje

Strategické vzdělávání a rozvoj vytváří konzistentní a komplexní rámec pro vzdělávání a rozvoj lidí – to vše prostřednictvím vytváření kultury učení a strategie učení se v podniku a vytváření strategie individuálního vzdělávání. Významem strategického vzdělávání je zlepšování schopností lidských zdrojů s přesvědčením, že lidské zdroje organizace představují hlavní zdroj konkurenční výhody. Záměrem je tedy rozvíjení lidského kapitálu podniku a zabezpečování toho, aby podnik disponoval kvalitními lidmi, kteří jsou potřební pro uspokojování současných a budoucích potřeb (Armstrong a Taylor, 2015).

2.2 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

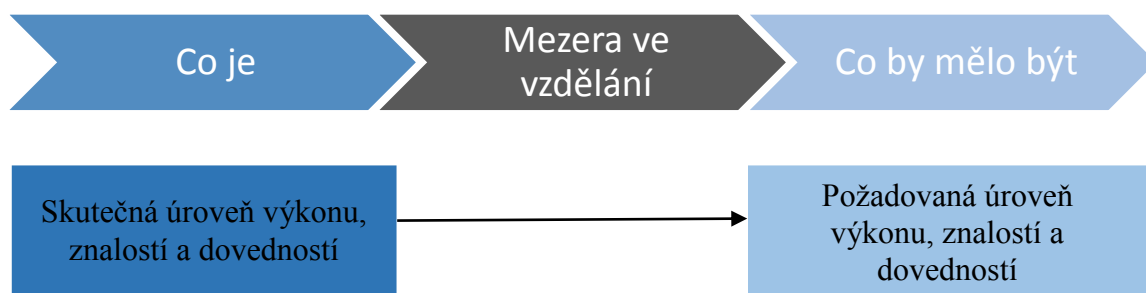
Při provádění **identifikace vzdělávacích potřeb** organizace je nutné brát v úvahu tyto aspekty – cíle, poslání, vize, filozofie a kultura podniku, ze kterých vychází proces vzdělávání a rozvoje (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Shromažďování informací o současném stavu znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, údaje o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a konečné porovnávání odchylek skutečnosti s požadovanou úrovní tvoří podstatu **analýzy potřeb vzdělávání**. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 85) identifikace podává odpověď na tyto otázky:

- „Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?“

Výsledek analýzy představuje výkonnostní mezera, kterou je třeba eliminovat (např. odstranit vzděláváním). Při identifikaci potřeb vzdělávání se porovnávají dvě úrovně výkonnosti – standardní (Vp) a současná (Vs). **Výkonnostní mezera** pak představuje rozdíl mezi těmito úrovněmi (Vodák a Kucharčíková, 2011).

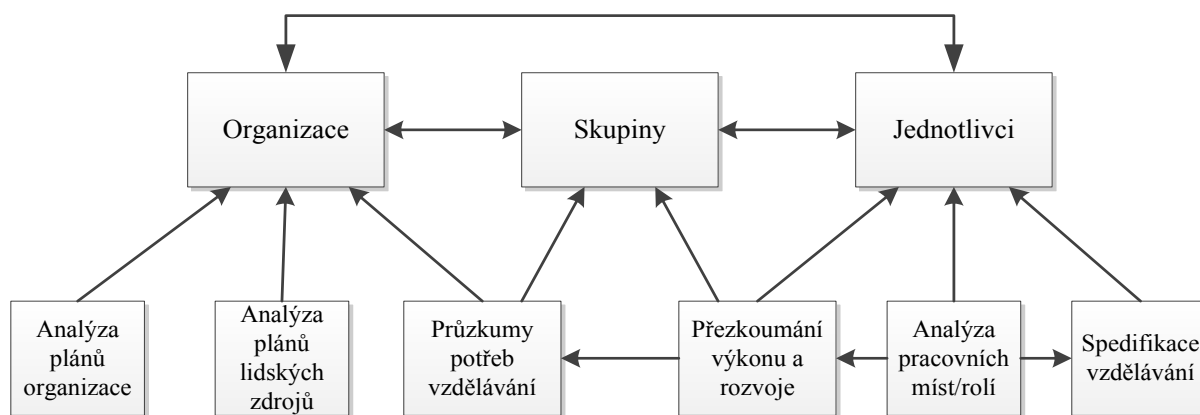
Obr. 2.2 Mezera ve vzdělání



Zdroj: převzato z Armstrong a Taylor (2015 s. 355).

Analýza a identifikování potřeb vzdělávání by měly být prováděny samostatně pro organizaci, skupiny a jednotlivce, jak znázorňuje obrázek 2.3 Armstrong a Taylor (2015, s. 354) vymezuje analýzu potřeb vzdělávání takto: *“Analýza potřeb vzdělávání na úrovni organizace povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni skupin, přičemž analýza potřeb vzdělávání na úrovni skupin povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni jednotlivců. Tento proces funguje i obráceně.”*

Obr. 2.3 Analýza potřeb vzdělávání - oblasti a metody



Zdroj: převzato z Armstrong a Taylor (2015, s. 354).

2.3 Podpora vzdělávání

Existují různé aktivity, které napomáhají efektivnímu vzdělávání. Aktivitami rozumějme zapracování nových zaměstnanců, koučování, mentorování, plánování zkušeností a e-learning. Budeme se jimi zabývat v této kapitole.

Noví zaměstnanci, kteří nejsou zařazeni do formálních vzdělávacích programů, se vzdělávají přímo na pracovišti při vykonávání dané práce. Pro osvojení některých specifických dovedností a znalostí může být vzdělávání při výkonu práce doplněno o nezávislé vzdělávání mimo běžné pracoviště. Aby nebylo vzdělávání neúčinné a chaotické, doporučuje se, aby byl uplatňován plánovaný a systematický přístup. Tyto přístupy mohou zahrnovat jasnou formulaci toho, čeho mají zaměstnanci dosahovat, co se od nich očekává. Zapracování nových zaměstnanců může být podpořeno samostudiem, popřípadě e-learningem (Armstrong a Taylor, 2015).

Koučování napomáhá rozvíjet dovednosti a znalosti a vede ke zlepšování výkonu. Je to osobní přístup, kde je většinou kouč a koučovaný (1+1). Koučování nachází využití i v rámci tzv. blended learningu (více v kap. 2.7). Příležitosti ke koučování mohou vzejít také při každodenních činnostech. Koučování jako součást procesu vedení a řízení lidí zahrnuje využívání všech možných příležitostí k prosazování a podporování vzdělávání. Součástí procesu je i řízené delegování ve smyslu zabezpečení informačního toku směrem k lidem, aby věděli, ale také pochopili, co potřebují vědět a umět pro vykonávání svěřené práce a pro dosahování požadovaných výsledků (manažerům se naskýtá příležitost k tomu, aby lidi řídili a vedli hned od počátku, protože pozdější zásahy mohou působit jako zbytečné vměšování). Koučování bezesporu zahrnuje také komunikování s lidmi – je důležité, aby si uvědomovali svůj pracovní výkon (například pomocí diskuze zjišťovat názor pracovníka na to, jak vykonává svěřenou práci a jakých výsledků skutečně dosahuje). Posledním bodem je podněcování lidí k tomu, aby svoji energii soustředili na náročnější problémy a jak se s nimi úspěšně vypořádat (Armstrong a Taylor, 2015).

Mentorování je podle Dohnalové a kol. (2015) dlouhodobý proces, při kterém vybraní a vyškolení jedinci (mentoři) poskytují oporu přiděleným osobám a zlepšují jejich dovednosti a schopnosti nezbytné pro svůj odborný i sociální růst. Úlohou mentora je příprava lidí k dosahování lepších výsledků v budoucnosti a zvládání obtížnějších výzev, které mohou

představovat kariérní postup. Na rozdíl od koučování je mentorování metodou, která pomáhá lidem při jejich vzdělávání a rozvíjení se.

Plánování zkušeností je proces definování posloupnosti zkušeností, které lidem umožní osvojit si znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání svěřené práce a připraví lidi na přijetí dalších povinností a větší odpovědnosti. Na základě zkušeností a naplnění specifikace vzdělávání tento proces podporuje učení se tím, že se stanoví program, který vymezuje, jaké zkušenosti by měli lidé získat sami pro sebe. Pro zajištění přísunu správných zkušeností a příležitostí se učit je vhodné přiřadit lidem zkušeného člověka (mentora). V neposlední řadě je nutné sledovat a vyhodnocovat pokrok lidí (Armstrong a Taylor, 2015).

E-learning neboli elektronické vzdělávání se v současnosti velmi rychle šíří. Tato forma vzdělávání je využívána prostřednictvím informačně-komunikační technologie (Vodák a Kucharčíková, 2011). Vzdělávání se pomocí e-learningových kurzů není žádnou novinkou. Některé firmy ale mohou být skeptické vůči této formě vzdělávání. Nabízí se dvě otázky:

1. Neabsolvuje uživatel kurz příliš rychle?
2. Není neefektivní, když jde uživatel přímo na test a to bez přípravy?

Na tyto otázky lze odpovědět následovně. I když účastník kurzu projde kurzem rychle, může to znamenat, že obsah pro něj nebyl ničím novým. Co se týče absolvování testu bez přípravné fáze, má také své klady, jelikož donutí uživatele hledat odpovědi na otázky a tím se učí. Pod pojmem „e-learning“ je skryta široká škála využití, jelikož vzdělávání touto formou není omezeno na určité místo, a proto odpadají například náklady na pronájem prostorů, ve kterých by byla výuka uskutečňována. E-learning ale představuje mnoho jiných výhod, mezi které, podle Vodáka a Kucharčíkové (2011), patří časová neohraničenost – účastník může začít se vzděláváním kdykoliv a dle vlastního tempa, materiály jsou rychle dostupné a aktualizované a je možné je poskytnout velkému počtu účastníků ve stejném čase a navíc existuje možnost poskytování soukromých lekcí lektorem. Vodák a Kucharčíková (2011) poukazuje také na nevýhody, které se s e-learningem pojí a to třeba na horší stanovení pravidel spolupráce, možná averze k této formě vzdělávání, neosobní kontakt či případné vyšší počáteční náklady na zajištění potřebné techniky.

2.4 Kompetence, znalosti, dovednosti

Jak je již z názvu patrné, budeme se věnovat těmto pojmům: kompetence, znalosti a dovednosti. Všechny tyto pojmy hrají důležitou roli v podnikovém vzdělávání, a proto si je objasníme.

2.4.1 *Kompetence*

Pojem kompetence podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je spojen s oblastí práce, ke které je určitá osoba způsobilá nebo je oprávněna ji vykonávat. Kompetenci můžeme chápat jako schopnost chování se určitým způsobem. Pokud ale hovoříme o kompetenci pracovníka, jedná se o chování, které vede k očekávanému výsledku (soubor chování pracovníka, které vedou k úspěšnému zvládnutí úkolů v rámci své pracovní pozice). Kompetentní zaměstnanec je takový zaměstnanec, který splňuje tři základní předpoklady:

1. Je vybaven schopnostmi, dovednostmi, vlastnostmi a vědomostmi, které jsou k danému chování potřebné.
2. Je k danému chování motivován, tedy nachází v něm takovou hodnotu, která vyvolává ochotu vynakládat potřebnou energii.
3. Je mu dána možnost uplatnit toto chování v podnikovém prostředí.

První předpoklad je možné snadno rozvíjet, jelikož se týká vědomostí a dovedností, kdežto rozvoj u druhého předpokladu se rozvíjí hůře, protože se jedná o postoje, hodnoty, motivy, které jsou ovlivňovány individuální životní filozofií. Poslední předpoklad zasahuje do druhého předpokladu tím, že umožní zaměstnanci se uplatnit.

Kompetence a složky osobnosti

Kvalitu chování člověka můžeme při řešení pracovních situací předvídat, pokud známe úroveň rozvoje kompetencí. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) kompetence hovoří o tom, jaké bude chování, myšlenky a projevy jejího nositele v určitých situacích a podle něj vstupují do kompetencí složky osobnosti, které tvoří pět kategorií. **Motivy** a tedy vše, co podporuje člověka v činnosti určitým směrem, vnitřní pohnutky, které dokáží povzbudit a udržet aktivitu. Člověk, který má silnou motivaci k vlastnímu rozvoji, vyhledává situace, ze kterých se může poučit a určuje si cíle, které pro něj představují výzvu. **Rysy** reprezentují charakteristiky osobnosti. Jedná se hlavně o temperament, který vymezuje, jaká bude emocionální reakce

člověka na podněty z okolí. Osobní přesvědčení, jestli člověk dokáže zvládnout daný úkol, je ovlivňováno **vnímáním sebe samého** (obsahuje víru ve vlastní schopnosti). Do **vědomostí** jsou zahrnovány veškeré poznatky nabyté v určité oblasti související s prací prováděnou na určité pracovní pozici. Poslední kategorií jsou **dovednosti**, které zabezpečují schopnost člověka vykonat činnost spojenou s nějakým úkolem, ať už fyzickým, či duševním. Podle náročnosti úkolu je potřeba k jeho realizaci různé množství dovedností.

Kompetenční modely

Jedná se o soubor kompetencí, které jsou nutné pro řízení podniku. Obsahuje určité kompetence, vybrané z veškerých možných kompetencí, a jsou uspořádány podle nějakého klíče. Model reprezentuje, jakými procesy a jakým přístupem k práci, a s kterými předpoklady a vstupy můžeme dosáhnout jistého měřitelného výsledku. Nezbytnou součástí je návaznost na podnikovou strategii (vertikální integrace) a personální strategii (horizontální integrace). Kompetenční model naznačuje, jakým způsobem chování pravděpodobně dosáhneme vytyčených cílů vyplývajících z podnikové strategie a zároveň představuje vodítko pro výběr, rozvoj, hodnocení nebo odměňování pro personální strategii (Bartoňková 2010).

2.4.2 Znalosti a dovednosti

Znalosti jsou představovány souhrnem teoretických poznatků, pojmů a představ, který je získáván učením, zkušenostmi a praktickou činností. Znalosti nalézáme v podnicích nejen v tištěné formě (dokumenty, manuály, knihy atd.), ale zvláště v činnostech, praktikách, normách a podnikových procesech. Můžeme říci, že znalosti jsou vytvářeny v lidech a mezi lidmi a jsou zahrnovány v základních pravdách, zkušenostech, intuici a úsudcích (Vodák a Kucharčíková 2011).

Dovednosti

Dovednosti člověka reprezentují jeho způsobilost a dispozice, které mu umožňují vykonávat jisté činnosti. Pokud ale uvažujeme o dovednostech pracovních, myslíme tím kreativní a efektivní vykonávání úkonů podle požadavků a vhodnou reakci na změněné pracovní podmínky. Tyto odborné dovednosti člověk získává v rámci pracovního procesu a zdokonaluje je odbornou přípravou a vzděláváním (Vodák a Kucharčíková 2011).

Z hlediska vzdělávání se setkáváme s pojmy měkké a tvrdé dovednosti, které jsou častěji používané v původním anglickém znění. Tématu se věnují kupříkladu Wilding (2010), Průcha

a Veteška (2014). **Soft skills** se od těch hard skills liší tím, že nejsou přesně měřitelné a jsou specifické pro každého jedince. Fakt, že jen tvrdé dovednosti nestačí, dokazují čím dál větší požadavky zaměstnavatelů na dovednosti měkké. Mezi pár příkladů požadavků zaměstnavatelů můžeme uvést dobré vycházení s lidmi, efektivně vést tým, odolnost vůči stresu, vyslechnout a přijmout názor či motivovat ostatní. Tyto soft skills můžeme shrnout pod název *emoční inteligence*. **Hard skills** představují takové dovednosti a předpoklady, které jsou doložitelné (úroveň dosaženého vzdělání (diplom), certifikáty, praxe a zkušenosti, ověřitelné znalosti apod.). Významně se podílí na tržní hodnotě. Měkké a tvrdé dovednosti a jejich hodnocení hrají důležitou roli převážně v personalistice při výběru uchazečů na dané pracovní pozice. Existují také vzdělávací agentury, které nabízejí kurzy specializované na rozvoj měkkých dovedností.

2.5 Faktory ovlivňující chování zaměstnanců

Všichni, kteří jsou zainteresováni v oblasti řízení lidských zdrojů, se podle Armstronga a Taylora (2015) zajímají o to, jak dostat z lidí to nejlepší. Pro získání toho nejlepšího, co lidé mohou poskytnout, je nutné, aby personalisté a manažeři nejprve poznali a pochopili činitele, které ovlivňují chování lidí při práci, především jejich inteligenci, schopnosti, postoje, osobnost, emoce i emoční inteligenci. Mezi faktory ovlivňující chování lidí a tedy i jejich výkon patří:

- motivace,
- oddanost,
- angažovanost.

Motivace patří mezi nejstarší konstrukt¹, který je zkoumán od počátku 20. století. Během vývoje vznikly různé motivační teorie, které se staly základem rozhodování o tom, jak zaručit, aby docházelo k většímu lidskému vynakládání úsilí a dosahování lepších výsledků (s využíváním systémů odměňování podle výkonu). Poprvé popsal konstrukt oddanosti Richard Walton v roce 1985, který prosazoval uplatňování strategie oddanosti před strategií kontroly. Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 216) posledním a nejnovějším konstruktem „*je konstrukt angažovanosti, který poprvé představil William Kahn ve svém článku v Academy of Management Journal.*“ Kahn (In Armstrong a Taylor, 2015, s. 216) „*definoval angažovanost jako stav, v němž členové organizace využívají ve svých pracovních rolích své vlastní já*“. Do

¹ Koncepční rámec vysvětlující lidské vnímání a reakce na své okolí.

konstruktu angažovanosti jsou zahrnovány prvky oddanosti a motivace a pojetí občanského chování v organizaci.

2.5.1 Motivace

U správně motivovaných lidí je uplatňováno pozitivní dobrovolné chování – dochází tedy ke snaze vykonat něco navíc a vyvinout větší úsilí. Nejlepší forma motivace je v případě, ve kterém lidé sami sebe motivují, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí. Motivaci lidí posiluje i dodatečná motivace vyplývající z rozmanitých odměn nebo kvalitního vedení a dopomáhá jim k efektivnímu využívání schopností a dosahování těch nejlepších výsledků. Armstrong a Taylor (2015) rozlišuje vnější a vnitřní motivaci.

Vnější motivace je definována jako opatření, která musíme podniknout, abychom lidi motivovali. K tomu abychom lidi motivovali, musíme podniknout určitá opatření, která se týkají například odměn (povýšení, zvýšení mzdy, udělení pochvaly atd.), ale i trestů (odebrání prémie, vyjádření kritiky, disciplinární řízení apod.) Obecně mohou mít vnější motivátory výrazný a bezprostřední účinek, ale jejich působení nemusí být dlouhodobé.

Vnitřní motivace představuje druh motivace, který se projevuje, když lidé pocítují, že jejich práce je zajímavá, podnětná a důležitá. Poskytuje jim možnost využívání a rozvíjení svých znalostí a dovedností, postačující míru autonomie (volnost v rozhodování a jednání) a příležitosti k dosažení vytoužené kariéry.

Motivační teorie

Existuje řada motivačních teorií. Za zmínku stojí především Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie a Maslowova motivační teorie, které popisuje v následujícím textu Dohnalová a kol. (2015).²

Autorem *dvoufaktorové motivační teorie* je Frederick Herzberg, který předpokládá, že motivace lidské činnosti souvisí s dvěma skupinami potřeb. Jedna skupina představuje potřebu vyhnout se bolesti, která svou specifičností odpovídá primárním, tedy fyziologickým a biologickým potřebám a druhá skupina představuje potřebu psychického růstu, která má

² Další motivační teorie jsou uvedeny například v publikaci Dohnalová a kol. (2015).

povahu sociálních potřeb (sekundárních). Podle Herzberga ovlivňují nejen motivaci k práci, ale i spokojenost vnější (hygienické) a vnitřní (motivátory) faktory.³

Vnější faktory zahrnují pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, jistotu zaměstnání. Jedná se o souhrn motivů, které odpovídají definici vnější motivace. Pracovní nespokojenost ovlivňují vnější faktory, kdežto vnitřní faktory ovlivňují pracovní spokojenost. *Vnitřní faktory* tvoří úspěch, uznání, odpovědnost, profesní postup a osobní rozvoj. Pokud vnější faktory působí negativně, směřuje to ke vzniku nespokojenosti pracovníka. Naplnění hygienických faktorů dostatečnou mírou je základem, jehož následek není spojen se spokojeností pracovníků, ale zaměstnanci nepocítují nespokojenost (= pracovní motivace se nemění). Pouze vnitřní faktory mají schopnost vyvolat spokojenost u zaměstnanců. Motivaci a s ní i výkonnost lze zvýšit podporou pozitivních účinků motivátorů (např. delegováním odpovědnosti).

Autorem *Maslowovy motivační teorie* je Abraham H. Maslow. Hierarchicky uspořádal pět hlavních kategorií potřeb – fyziologické potřeby, potřeba jistoty a bezpečí, společenské potřeby, uznání a seberealizace (viz. Obr 2.4). Maslow předpokládá, že uspokojení potřeby vyšší úrovně nemá žádný motivační efekt, pokud potřeby na nižší úrovni nejsou uspokojeny⁴.

Obr. 2.4 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: převzato z Dohnalová a kol.(2015, s. 118).

³ Podrobněji např. v knize HERZBERG, Frederick. *Work and Nature of man*. New York: The World Publishing, 1971. ISBN 978-02-866-2073-4

⁴ Podrobněji např. v knize MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.

Z hlediska fyziologických potřeb se v pracovním prostředí jedná o zajištění stravování a pitného režimu či pracovních podmínek. Potřebu jistoty a bezpečí podporuje jistota stálého pracovního místa a s tím spojená jistota stálého příjmu. Navazující potřeba sounáležitosti představuje potřebu začlenit se do skupiny či touha po společenských a přátelských vztazích. Potřeba uznání navazuje na snahu o dosažení prestiže, úcty a respekt od ostatních pracovníků. Pokud jsou všechny tyto dosud zmíněné potřeby uspokojeny, až poté může být uspokojena potřeba seberealizace, tedy snaha sebeuplatnění a smysluplnosti vykonávané práce.

2.5.2 Oddanost

Oddanost je úzce spjatá s náklonností a loajalitou. Podle Armstronga a Taylora (2015) je oddanost spojena s pocity, které v lidech vzbuzuje jejich organizace. Mowday a kol. (In Armstrong a Taylor, 2015, s. 233-234) vymezili tři charakteristiky oddanosti:

- *„silná touha zůstat členem organizace,*
- *silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí,*
- *připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace“.*

Walton (In Armstrong a Taylor, 2015, s. 234) „*tvrdil, že ke zlepšení výkonu dojde tehdy, jestliže organizace ustoupí od tradičního přístupu k řízení pracovní síly, který spoléhá na zavedený řád, provádění kontroly a dosahování efektivity*“. Dosud ale neproběhl žádný výzkum, který by poukazoval na to, že oddanost má bezprostřední vliv na výkon, ale je možné, že vysoká míra oddanosti práci může způsobit zodpovědné vykonávání práce, méně potřebného dozoru, pravidelnou docházku nebo více dobrovolného úsilí. Kochan a Dyer (In Armstrong a Taylor, 2015) vymezili faktory, které ovlivňují oddanost – strategická úroveň, funkcionální úroveň a úroveň pracoviště. *Strategická úroveň* ovlivňuje podporující konkurenční strategii, oddanost vrcholového vedení hodnotám a efektivní jednání personalistů při vytváření a uskutečňování strategie. *Funkcionální úroveň* neboli politiku lidských zdrojů ovlivňuje formování pracovní síly založené na stabilizaci zaměstnanců, investování do vzdělávání a odměňování podle zásluh, které se upevňuje spoluprací, participací a přínos. Na poslední faktor - *úroveň pracoviště* - působí výběr založený na vysokých standardech, rozšířená podoba pracovních úkolů a týmové práce, zapojení zaměstnanců do řešení problémů, a atmosféra spolupráce a důvěry.

2.5.3 Angažovanost zaměstnanců

Kahn (In Armstrong a Taylor, 2015, s. 241) definoval angažovanost zaměstnanců jako „využívání vlastního já členů organizace v jejich pracovních rolích; ve stavu angažovanosti se lidé při vykonávání svých pracovních rolích zapojují a projevují fyzicky, kognitivně a emocionálně“. Zájem o problematiku angažovanosti rostl, a proto po roce 2000 vznikly definice, které se různily. Například Harter a kol. (In Armstrong a Taylor, 2015, s. 241) pojali angažovanost jako „zapojení jedince do práce, spokojenost jedince s prací a i nadšení jedince pro práci“. Macey a kol. (In Armstrong a Taylor, 2015, s. 241) angažovanost charakterizovali jako „cílevědomost a soustředěnou energii, kterou ostatní vnímají jako osobní iniciativu, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost jedince směřující k dosahování cílů organizace“. Alfesová a kol. (In Armstrong a Taylor, 2015) prostřednictvím tří základních aspektů rozdělili angažovanost na intelektuální, emocionální a společenskou. Pokud pracovník přemýšlí o práci a usiluje o její zlepšení, jedná se o **intelektuální angažovanost**. **Emocionální angažovanost** představuje pocitovou záležitost související s dobře vykonávanou prací a dosahovanými výsledky. **Společenská angažovanost** se pojí s aktivním využíváním příležitostí k diskusím se spolupracovníky o otázkách práce a jejího zlepšování.

Prvky angažovanosti zaměstnanců

Motivace, oddanost a občanské chování v organizaci představují tři překrývající se prvky angažovanosti, které tvoří model angažovanosti (Obr. 2.5)

Obr. 2.5 Model angažovanosti podle Institute for Employment Studies



Zdroj: převzato z Armstrong a Taylor (2015, s. 243).

Vnitřní motivace je spojena s angažovaností. Macey a kol. (In Armstrong a Taylor, 2015, s. 243) napsali: „Říká se, že když je práce smysluplná, tak je také motivující. To znamená, že to není mzda nebo uznání, co vyvolává pozitivní pocity, které se pojí s angažovaností, ale že je to práce sama“. Obdobně jako vnitřní motivace souvisí s angažovaností, také oddanost je s angažovaností úzce spjata. Občanské chování v organizaci definované Organem (In Armstrong a Taylor, 2015) představuje takové chování zaměstnanců, které přesahuje rámec stanovených povinností a podporuje efektivnost organizace. Představuje tedy dobrovolné chování, které není oceňované přímo prostřednictvím formálního systému odměňování.

Hnací síly angažovanosti zaměstnanců

Nejprve musíme pochopit faktory, které ovlivňují angažovanost zaměstnanců (zejména hnacích sil) a poté stanovit veškerá opatření zaměřená na angažovanost zaměstnanců.

Mezi hnací síly angažovanosti určil Crawford a kol. (2014) podnětnost práce, autonomii práce, rozmanitost práce, zpětnou vazbu, přizpůsobování, příležitosti k rozvoji a odměny a uznání. *Podnětnost práce* já dána dostatečnou zajímavostí, odpovědností a náročností. Práce s těmito aspekty se podílí na zvyšování angažovanosti, jelikož vytváří příležitosti k dosažení úspěchu a individuálnímu růstu. *Autonomie práce* představuje volnost, nezávislost

a dobrovolnost v jednání a rozhodování. Umožňuje zaměstnancům plánovat práci a stanovit pracovní postupy. Autonomie poskytuje zaměstnancům pocit vlastnictví a umožňuje jim nést zodpovědnost za vykonávanou práci a dosahované výsledky. Další hnací silou je *rozmanitost práce*, která umožňuje zaměstnancům vykonávat různé činnosti či využívat různorodé schopnosti. Důležitá je také *zpětná vazba*, která spočívá v poskytování bezprostředních a jasných informací zaměstnancům o úrovni jejich pracovních výsledků. U *přizpůsobování* jde o dosahování harmonie mezi zaměstnancem a pracovním prostředím (práce, organizace, spolupracovníci, nadřízený apod.), která zaměstnanci umožňuje chovat se v souladu s tím, jak se zaměstnanec vnímá nebo jak chce vnímat sám sebe. *Příležitosti k rozvoji* dělají práci smysluplnější, jelikož otevírají možnosti k růstu a seberealizaci pracovníků. Poslední hnací silou jsou *odměny a uznání*. Ty představují přímé i nepřímé zhodnocení času, který zaměstnanci vložili do výkonu svých pracovních rolí.

Na závěr jak uvádí Purcell (In Armstrong a Taylor, 2015, s. 251) „*Angažovanost zaměstnanců stojí za pozornost nikoliv jako cíl sám o sobě, ale jako prostředek zlepšování kvality pracovního života a výkonu organizace.*“

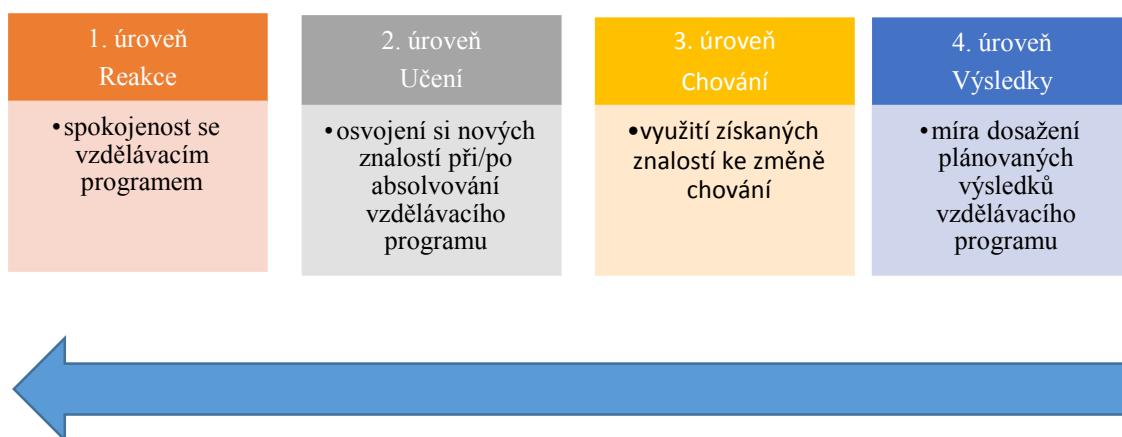
2.6 Systémy hodnocení efektivity vzdělávání

V následujícím textu se budeme věnovat systémům hodnocení efektivity vzdělávání – Kirkpatrickovu čtyřúrovňovému modelu, což je metoda představující komplexní nástroj pro hodnocení vzdělávání a 360° zpětné vazbě.

2.6.1 Kirkpatrickův čtyřúrovňový model

Evangelu (2013) uvádí následující popis Kirkpatrickova modelu. Model byl vytvořen v roce 1959 Donaldem L. Kirkpatrickem, profesorem americké University Wisconsin. Na základě modelu lze úspěšnost vzdělávacího programu měřit podle reakce zúčastněných, úrovně změny chování, stupně, ve kterém školení získali znalosti a míry dosažení výsledků rozvojového programu. V tabulce 2.1 jsou znázorněny 4 úrovně – reakce, učení, chování a výsledky.

Tab. 2.1 Čtyři úrovně Kirkpatrickova modelu



Zdroj: převzato z Evangelu a kol. (2013, s. 120).

Údaje jsou zadávány do informačních systémů, tzv. BI softwarů (např. SAP Business Objects, IBM Cognos, BNS) a následně využívány BI specialisty.

Výsledky na prvním místě

Při uskutečnění vzdělávacího programu je důležité postupovat od konce. Nejprve jsou stanoveny výsledky vzdělávacího programu (kompetence, kterých má být dosaženo) kooperací personalistů, garantem programu, vedoucím pracovníkem vzdělávané skupiny a lektorem. Poté se postupuje k chování – jeho změna pomáhá k dosažení výsledků. Na závěr se stanovují znalosti a dovednosti, které jsou v přímé relaci s chováním.

Existuje zde širší uplatnění modelu, jelikož 3., a 4. úroveň požaduje zpracování kompetenčních modelů (souhrn schopností, dovedností, znalostí a doplňujících předpokladů pro efektivní plnění pracovních úkolů, úspěšný výkon na dané pozici) a navazujícího systému hodnocení zaměstnanců.

Návratnost očekávání

Míra návratnosti očekávání (return of expectations) souvisí se skupinou investorů (v tomto případě jsou investoři chápáni jako top management, který schvaluje výdaje na vzdělávání). Úkolem personalistů je zjistit skutečné očekávání investorů – jakých výsledků by mělo být dosaženo po kurzu. Před začátkem programu je nutné definovat kritéria „úspěchu“, abychom byli schopni zjistit, jak byl kurz úspěšný, tedy v jaké míře se očekávání vrátilo. Kladná

hodnota koeficientu ROE je spjata s pozitivním postojem investorů v rámci rozhodování o prémiech a rozpočtu pro další vzdělávací období.

Business partnering

Představitelem tohoto modelu je David Ullrich, který podporuje oboustrannou spolupráci personalistů a managementu. Jde o charakterizování úspěchu projektu a kooperaci v celém procesu (komunikace manažera vůči členům týmu, prezentování jeho očekávání, výsledků vzdělávacího programu, ověření dovedností v praxi, monitorování a hodnocení projevů chování). K převodu nově nabytých poznatků do každodenní praxe slouží follow-up aktivity. V Kirkpatrickově modelu je znovu kladen důraz na zapojení manažerů, kteří jsou odpovědní za follow-up aktivity skrze koučink a podpory týmu v projevu nových názorů.

Prezentace výsledků investorům

Personalisté by měli uvažovat o své nové úloze business partnera, jelikož přináší svému zaměstnavateli hodnotu v případě, když jsou schopni obhájit investorům (top managementu) přínos vzdělávacího programu. Až při zapojení třetí a čtvrté úrovně jsou personalisté na základě údajů z kompetenčního modelu dané přínosy prezentovat.

Nástroje k hodnocení jednotlivých úrovní

Následující tabulka 2.2 znázorňuje, jak lze pomocí různých metod dospět ke zjištění očekávaných výsledků.

Tab. 2.2 Nástroje k hodnocení jednotlivých úrovní

Úroveň	Reakce	Učení	Chování	Výsledky
Charakteristika	Bezprostředně po akci, dojmy subjektivní hodnocení užitečnosti informací.	Kontrola na začátku a na konci, hodnocení v řádu týdnů-měsíců po školení.	Nutnost kompetenčních modelů a business partneringu.	Napojení na strategické plánování, dopad na firemní výsledky.
Metoda	Dotazníky, otázky, diskuze, škály spokojenosti, projektivní techniky.	Znalostní test, rozhovor, pozorování, development centre, hodnocení lektorem/skupinou v rámci kurzu, sebehodnocení.	Testy, hodnocení kompetencí, Development centre, sebehodnocení, hodnotící pohovor, 360° zpětná vazba, mystery services ⁵ .	Pohovory, dlouhodobé pozorování, 360° zpětná vazba, sebehodnocení, audit před a po.
Otázka	Jak byl účastník spokojen? S čím byl spokojen a co by změnil?	Co se účastník naučil?	Co z naučených informací používá v praxi?	Jak vzdělávací program pomohl k naplnění vytýčených cílů firmy?

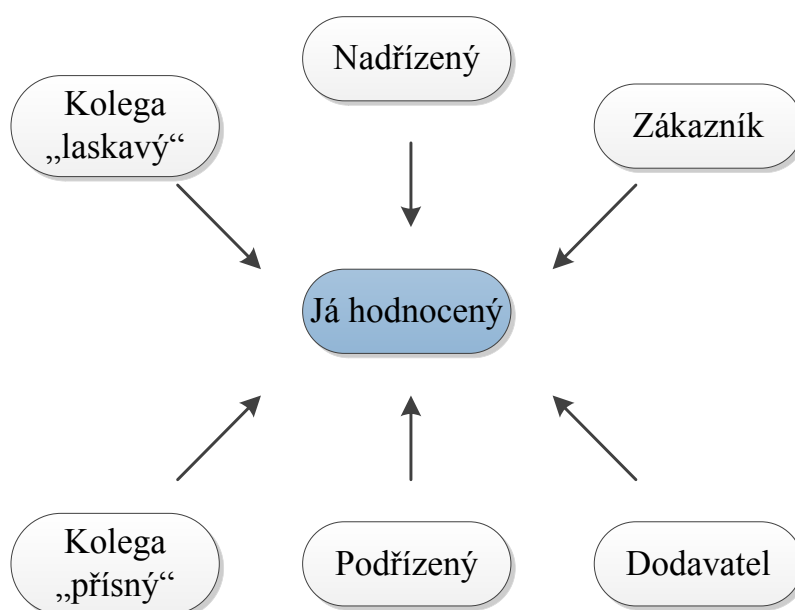
Zdroj: převzato z Evangelu (2013, s. 125).

2.6.2 360° zpětná vazba

Tuto metodiku detailně popisuje Bartoňková (2010). Jedná se o nástroj rozvoje lidských zdrojů, kde základem je hodnocení, který získává informace od okolí, tedy od nadřízených, kolegů i podřízených, kteří vyjádří vlastní názor na důležité aspekty práce hodnoceného. Každý podnik tento nástroj upravuje v rámci svých potřeb a do okruhu hodnotitelů jsou zařazovány pozice, které souvisejí s výkonem dané profese. Schematicky to může vypadat jako na obrázku 2.6:

⁵ Metoda, jejímž základem je pozorování určitého jevu/chování a následně hodnocena fiktivním hodnotitelem.

Obr. 2.6 360° zpětná vazba



Zdroj: převzato z Bartoňková (2010, s. 78).

Počet hodnotitelů není nijak omezen. Nejvyžívanějším nástrojem pro sběr dat pro získání třistašedesátistupňové zpětné vazby jsou dotazníky vypracovávané z kompetenčních modelů. Ještě před spuštěním procesu 360° zpětné vazby probíhá diskuze o kritériích hodnocení, formě výstupní zprávy a následných aktivitách. Měli bychom si uvědomit:

- Čeho chceme pomocí tohoto nástroje dosáhnout?
- Komu je určena?
- Jaké budou výstupy projektu?
- Jaká budou hodnocená kritéria?
- Jaká bude stupnice měření?

2.7 Trendy v oblasti firemního vzdělávání

V posledních letech narůstá poptávka nejen po klasickém školení, ale i novějších formách vzdělávání. Dochází k vývoji elektrotechniky, se kterou se pojí vysoká škála využití. Tento vývoj zasahuje do různých oblastí a ovlivňuje je. Takovouto oblastí je právě také vzdělávání a rozvoj.

Chytrá zařízení

Těmito zařízeními myslíme chytré telefony a tablety, které se těší čím dál větší oblibě. Vzrůst dostupnosti internetu napomáhá tomu, že uživatel může využívat nejen firemní, ale i osobní vzdělávání (např. video kurzy) z jiných zařízení než počítačů. Pro firmy to ale znamená nutnost přizpůsobit obsah vzdělávacího programu.

Blended learning

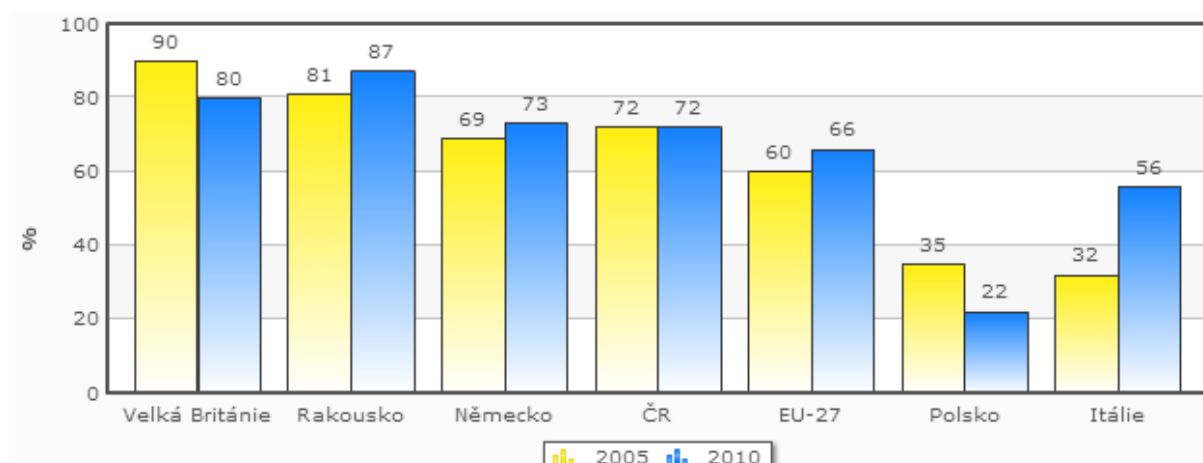
S přibývajícími možnostmi digitálního obsahu se e-learning stává součástí většího celku – blended learningu. Blended learning představuje mix vzdělávacích forem, který umožňuje využívat výhody jak e-learningu, tak prezenčních forem. Kombinuje osobní účast ve výuce se samostudiem a podporou vzdělávání prostřednictvím elektronických kanálů, čímž výrazně zvyšuje efektivitu vzdělávání. Výhody blended learningu spočívají v **nezávislosti** účastníka kurzu, jelikož se může začít vzdělávat kdykoliv v průběhu roku ze **zdrojů**, ke kterým má neomezený přístup (videa, prezentace, testy apod.) a podporuje **samostatnost**, tedy možnost určení si času svého vzdělávání podle individuálních potřeb bez ohledu na skupinu (www.learn2grow.cz).

Learning & Development manažeři

Jsou považováni za „architektů vzdělávání“. Jejich úlohou je kombinování klasické formy vzdělávání s digitálními, včetně jejich rozložení v čase. Navrhují například z čeho a jak vystavět program, kdy a jak použít e-learning, koučování, řízenou diskuzi či jiné formy (www.learn2grow.cz).

Vzdělávání je všeobecně považováno za jeden z hlavních faktorů zvyšování konkurenceschopnosti podniků. Tato skutečnost představuje důvod, proč podniky vzdělávají své zaměstnance. Zaměstnanci jsou vzděláváni za předpokladu, že vzdělávání přispěje k dosažení firemních cílů (např. zvýšení zisku, zvýšení produktivity práce apod.). V souvislosti s trendy a poskytováním vzdělávání zaměstnancům vůbec, je podle internetového portálu DV Monitor podíl vzdělávajících podniků na všech podnicích znázorněn v grafu 2.1.

Graf 2.1 Podíl vzdělávajících podniků na všech podnicích v %



Zdroj: převzato z dvmonitor.cz (2016).

V roce 2010 se v České republice podílelo 72 % podniků na vzdělávání zaměstnanců. Oproti roku 2005 se stav nijak nezměnil. Pozice České republiky se udržuje nad průměrem Evropské Unie.

2.8 Problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Při navozování problémového myšlení či při předávání hotových poznatků se mohou projevovat některé z překážek, které uvádí Barták (2015) v následujícím textu:

- percepční překážky,
- výrazové a intelektuální překážky,
- překážky kultury a prostředí,
- emocionální překážky.

Percepční překážky jsou takové bariéry, které školenému brání jasně vnímat podstatu problému, popřípadě vyhledat nezbytné informace k jeho řešení. Tyto překážky mohou být dále specifikovány jako:

- potíže při správném definování problému, při kterém účastník školení nedokáže rozklíčovat jeho podstatu nebo daný problém chápe pouze částečně;
- tendence vymezení si problémové oblasti buď příliš široce, nebo příliš úzce;
- neschopnost školeného vnímat problém z různých hledisek;
- negativní vliv návyků a stereotypů;

- pocit „vševědomosti“ vzdělávaného, který ovlivňuje nutkání dalšího vzdělávání nebo přísun nových informací;
- nevyužití veškerých smyslových podnětů (dívají se, ale nevidí).

Výrazové a intelektuální překážky podle Bartáka (2015, s. 15) vycházejí ze skutečné (či domnělé) nedostatečné intelektuální vybavenosti, která se promítá v nevhodné volbě taktik:

- *„řešení problému s použitím „nesprávného jazyka“ (složitě se vysvětluje jednoduché, abstraktně konkrétní apod.);*
- *nedostatečná adekvátnost, opodstatněnost, srozumitelnost, přístupnost, prostota, přesnost, zřetelnost, výrazová úspornost, stručnost, přehlednost, zhuštěnost, jasnost a jednoznačnost použitých jazykových i mimojazykových prostředků;*
- *obtížná větná skladba (syntax) snižující míru readability sdělení (tj. rychlosti, přesnosti a snadnosti příjmu a pochopení sdělení);*
- *nerespektování rozdílů mezi idiolektem komunikátora idiolektem příjemce (přehlížení významového posunu mezi tím, kdo a co sděluje a tím, kdo a co přijímá);*
- *absence zpětné vazby;*
- *nerespektování poznatků, které zpětná vazba přináší;*
- *nedostatek vnímavosti k potřebám, očekáváním i možnostem příjemců.“*

Překážky kultury souvisejí s chováním lidí uvnitř organizace. Člověk se během života vyvíjí a přizpůsobuje se různým referenčním rámcům, které jsou vyžadovány určitým společenským prostředím nebo situací. Člověk tedy hraje takové role jistým způsobem, o kterých si myslí, že je vyžadováno příslušnou komunitou a toto dodržování tušených či požadovaných norem jednání závisí nejen na jedincově socializaci, ale také sounáležitosti s určitým společenstvím a sdílením jeho kultury. Jak tvrdí Barták (2015, s. 14) mezi příklady těchto bariér patří:

- *„fantazie a reflexe jsou ztrátou času, lenivostí, nebo bláznovstvím;*
- *hravost je jen pro děti;*
- *řešení problémů je vážná záležitost, v níž není místo pro humor;*
- *co je logické, numericky vyjádřitelné, na první pohled užitečné a praktické, to bereme, ale máme nedůvěru k pocitům, citění, intuici, kvalitativním posuzováním všeobecně;*
- *tradiční mívá přednost vůči novému změnovému.“*

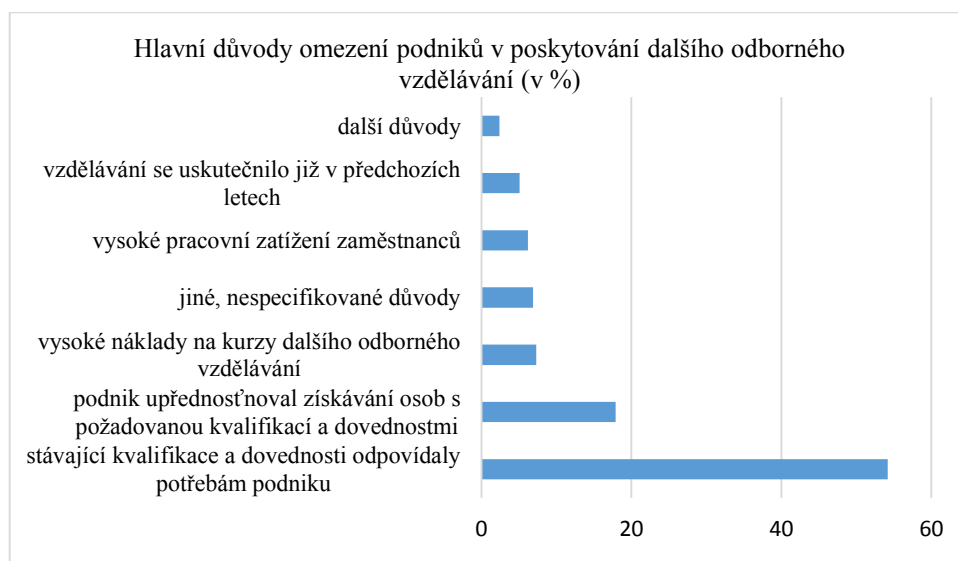
Odhalování těchto typů a mnoho jiných předsudků je podmínkou k nápravě jak na úrovni jedince, tak sociálních skupin.

Překážky pracovního prostředí mohou způsobovat rušivé vlivy z mnoha pohledů. Můžeme například uvést nedostatečnou spolupráci, kterou může způsobit nedůvěra mezi spolupracovníky. Také nadřazení mohou negativně ovlivnit pracovní prostředí v případech, ve kterých se soustřeďují na sebe, na vlastní rozvoj a vlastní myšlenky a nekladou důraz na rozvoj a myšlení podřízených. Dalším z mnoha faktorů patří také nedostatek podpory ke kvalifikačnímu a osobnostnímu rozvoji či ignorace, konzervatismus a pomyslné „brzdy“ (kdybych byl býval na to měl hlavu, kdybych byl mladší apod.), do kterých lidé mnohdy investují více času, než aby začali s opravdovým osobnostním rozvojem.

Emocionální překážky můžeme charakterizovat jako bariéry nespoutaného, volného, myšlení, jednání a sdělování. Emoce mohou výrazně ovlivnit vzdělávání a rozvoj a mezi příklady můžeme uvést strach ze selhání či dopuštění se chyby, se kterým se pojí nedůvěra ve vlastní možnosti a schopnosti. Dalšími vlivy jsou; touha po bezpečí daného pořádku, obavy z neznámého, nechuť ke změnám či odpor k chaosu, ale také i neschopnost reakce na výzvu ke změně a nedostatečná pružnost, představivost a dynamičnost myšlení.

V souvislosti s problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se mohou objevit důvody proč omezit další odborné vzdělávání ze strany podniků i přesto, že podnikové vzdělávání může mít výrazné pozitivní účinky. V následujícím grafu jsou vyjmenovány důvody, které mají za následek omezení poskytování dalšího odborného vzdělávání.

Graf 2.2 Hlavní důvody omezení podniků v poskytování DOV



Zdroj: převzato z statistikaamy.cz (2016)

Podle výsledků šetření ČSÚ Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob v podnicích ČR v roce 2010 (CVTS 4) poskytlo kurzy svým zaměstnancům celkem 27 108 podniků (z celkového počtu 43 403). Nejčastější důvod omezení podniků v poskytování dalšího vzdělávání, byl ve stávající kvalifikaci a dovednosti pracovníků, které odpovídaly potřebám podniku (uvedlo 54,2 % podniků). Dále 17,9 % podniků uvedlo, že upřednostňují získávání osob s požadovanou kvalifikací a dovednostmi. Přibližně stejný počet podniků zařadilo mezi důvody vysoké náklady, které se pojí s dalším odborným vzděláváním, jiné nespecifikované důvody, vysoké pracovní zatížení zaměstnanců, absolvování kurzů v předchozích letech a další důvody.

2.9 Shrnutí teoretické části a postup analýzy vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měl být ucelený proces s jasně definovaným cílem, kterého chce podnik prostřednictvím vzdělávání dosáhnout (zvýšit kvalifikaci zaměstnanců, zrychlit průběh výrobního procesu apod.). K umocnění průběhu vzdělávání můžeme využít aktivity, jež ho podporují. I přes různé bariéry, které mohou bránit ve vzdělávání a rozvoji pracovníků, existují různé stimuly, které působí na chování zaměstnanců a jejich pohled na vzdělávání. Je důležité pracovníka správně motivovat a průběžně vyhodnocovat efektivitu vzdělávání, pro případné zlepšování. Základy teoretické části aplikujeme na část praktickou, která je zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a na návrh optimálního modelu vzdělávání.

Po zahájení spolupráce s nejmenovanou společností došlo ke sběru informací. Prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci, e-mailové komunikace a poskytnutých materiálů došlo k analyzování průběhu a celkového systému vzdělávání a rozvoje v organizaci. Byla analyzována všechna školení, spolu s obsahovou náplní, která patří do podnikového systému vzdělávání. Na základě poskytnutých informací, byly vybrány tři pracovní pozice s konkrétními požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti ze strany společnosti. V rámci těchto tří pozic byl navržen také vhodný kariérní postup. Jednotlivé informace byly shromážděny pro vytvoření návrhu modelu vzdělávání a rozvoje pro dané pozice spolu s modelem individuálního rozhodování pro výběr školení.

3 Popis řízení lidských zdrojů ve firmě

V této části práce se zaměříme na vývoj společnosti v čase od jejího vzniku až po současnost, včetně změn, které nastaly během dlouholetého působení na trhu. Dále představíme divizi společnosti, její vize a organizační strukturu HR oddělení.

3.1 Historie a současnost dané společnosti

Vznik společnosti⁶ je datován do roku 1993 jako společný podnik německé a české firmy. Společnost se zaměřovala na technickou správu z velké části komerčních nemovitostí. O tři roky později byl zbylý podíl získán německým akcionářem a společnost se stala součástí nadnárodní stavební skupiny. V roce 1999 došlo ke změně právní formy z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným a až do roku 2002 společnost upevňovala své postavení na českém trhu.

V období mezi lety 2002 – 2005 došlo k výrazným změnám z hlediska výměny generálního ředitele a managementu a společnost byla novým vedením směřována k poskytování komplexních služeb facility managementu⁷. Dále došlo ke změně názvu. Společnost v rámci diverzifikace portfolia služeb začala poskytovat služby v oblasti business process outsourcing⁸, se kterou se pojí vznik nové divize, jejímž zákazníkem je až doposud jeden z největších telekomunikačních operátorů a poskytovatelů internetového připojení na světě.

Na základě rozhodnutí stavební skupiny došlo v roce 2006 k odprodeji všech dceřiných společností v Evropě, které se nezabývaly stavební činností. Společnost byla nabídnuta stávajícímu managementu a téhož roku se stala ryze českou společností.

V souvislosti se záměrem expandovat na trhy východní Evropy došlo k přípravám na přechod k holdingovému uspořádání a v roce 2007 byla založena nová společnost slučující všechny divize a dceřiné společnosti a zároveň zrušena společnost předešlá. Téhož roku se společnosti podařilo proniknout na trh východní Evropy.

⁶ Z důvodu utajení citlivých informací nebude v práci používán název společnosti. V následujícím textu bude používán pojem *společnost*.

⁷ Disciplína zaměřující se na podpůrné činnosti firmy (definováno normou ČSN/EN 15221).

⁸ Poskytování specifických podnikových procesů třetím stranám.

3.2 Popis divize společnosti

Téma je zaměřeno na divizi společnosti, která je specialistou zabývající se outsourcingem podnikových procesů. Řadí se mezi jedny z největších globálních poskytovatelů těchto služeb v České republice s pobočkami v Praze a Ostravě. Počet zaměstnanců divize společnosti v roce 2014 překročil hranici 1000 zaměstnanců a v současné době čítá okolo 1 400 zaměstnanců, čímž se řadí mezi velké podniky. Činnost divize je zaměřena na služby s vysokou přidanou hodnotou pro koncové klienty a na realizaci efektivních řešení velkoobjemových transakčních podnikových procesů. V poslední době divize usiluje o zvyšování spokojenosti klientů s poskytovanými službami, se kterými se pojí:

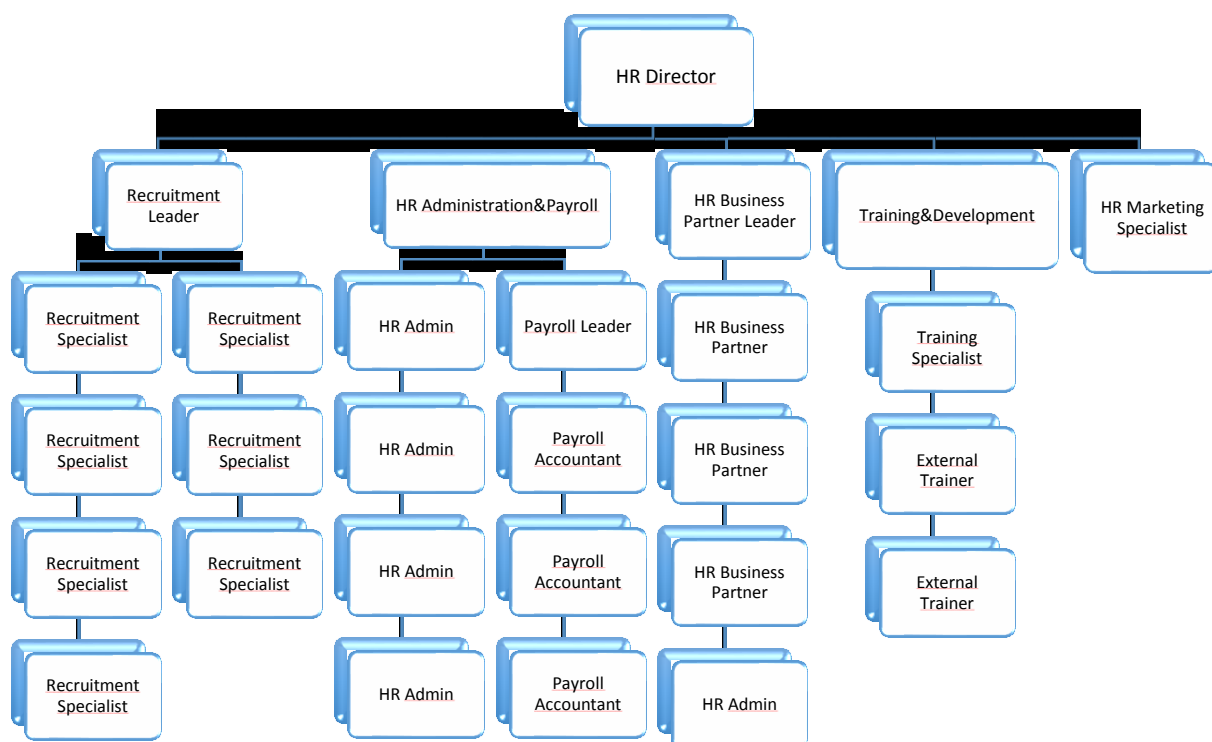
- zjednodušování procesů,
- zkrácení intervalu dodání služby,
- urychlení realizace výnosů,
- plnění zisku klienta.

Svou výhodu spatřuje především ve výjimečnosti, nikoli ve velikosti. Dává si záležet, aby do budoucna byla nejvyhledávanějším poskytovatelem firemních procesů a služeb v celé Evropě.

3.3 Organizační členění HR oddělení

Oddělení lidských zdrojů je součástí podpůrných služeb. Organizační struktura je plochá a tím přispívá k rychlému toku informací a tedy i k pružnému rozhodování. V čele organizační struktury je ředitelka HR oddělení, pod jejímž vedením kooperují oddělení náboru, administrativy a účetnictví, HR Business Partners, oddělení vzdělávání a rozvoje a HR Marketing Specialist.

Obr. 3.1 Hierarchie HR oddělení



Zdroj: z materiálů poskytnutých společností.

Nábor

O veškeré aktivity spojené s nábořem se stará devítičlenný tým. Aktivity zahrnují základní úkony spojené s přijmutím požadavku na nábor, vyvěšení inzerátů, aktivní vyhledávání headhunting⁹, komunikace s potencionálními kandidáty až po výběrové řízení formou pohovoru a Assesment Centra¹⁰ a konečného vyhodnocování výběrových řízení.

Administrativa a účetnictví

Oddělení řeší základní úlohy spojené s administrativou a účetnictvím, tj. připravování dokumentů k nástupu nového zaměstnance, změnové požadavky týkající se například přechodu na jinou pozici, prodloužení smlouvy či zvýšení mzdy, osobní změny u zaměstnanců (např. oddací list, rodný list dítěte atd.) a ukončení pracovního poměru. Dále zajišťuje podporu nastupujících zaměstnanců z ciziny a veškerou agendu s tím spojenou (návštěva cizinecké policie, úřadů atd.). Poskytuje kompletní podporu v oblasti účetnictví – vystavování

⁹ Vyhledávání zkušených pracovníků pro vrcholovou pozici v podniku.

¹⁰ Speciální výběrové řízení zahrnující nejen ústní pohovor, ale také práci v týmu, řešení případových studií a výjimečně také psychodiagnostické testy.

zápočtových listů, daňová prohlášení a jiné. Zahrnuje také správu HR systému jako je např. docházkový systém.

Vzdělávání a rozvoj

Reprezentuje kompletní zajištění školení. Školení jsou pouze interní, ale zajišťována mohou být buď interními školiteli, nebo externími dodavateli (externí lektori, vzdělávací společnosti, atd.)

HR Business Partners

Hlavní komunikační kanál mezi HR a provozem, představuje pomoc v oblastech pracovně-právní legislativy, spravování benefitů a podporu cizinců ze zahraničí.

HR Marketingový specialista

Na starosti má podporu dobrého jména zaměstnavatele, pořádání akcí pro potenciální kandidáty, zaměřením se na HR komunikaci interně i externě. Mezi jeho činnosti patří také vyjednávání s HR dodavateli a to vše ve spolupráci s oddělením Nákupu a oddělením Marketingu.

4 Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a návrhy na zlepšení

V divizi společnosti probíhají různá školení pro zdokonalení dovedností a schopností jejich zaměstnanců, která napomáhají k dosahování lepších výsledků, nárůstu kvalifikovaných pracovníků a zvládání náročných situací.

Zaměstnanci se zapisují k jednotlivým kurzům prostřednictvím vnitropodnikového portálu. Předpokladem pro úspěšné zapsání do kurzu je, že zaměstnanec prošel zkušební dobou a má souhlas svého nadřízeného, popřípadě je svým nadřízeným nominován.

Jednotlivá školení jsou zaměřena na určité cílové skupiny L1 až L4, dle úrovně řízení:

- L1 (Level 1) – Ředitelé jednotlivých úseků, podřízenými jsou L2, nadřízeným je ředitel celé divize;
- L2 (Level 2) – Department manažeři, nadřízení Vedoucích týmů a podřízení L1;
- L3 (Level 3) – Vedoucí týmů, zaměstnanci s podřízenými (L4), podřízení L2;
- L4 (Level 4) – zaměstnanci na nejnižším stupni řízení, nemají žádné podřízené.

V následujícím textu budou popsána jednotlivá školení, která jsou zařazena jako aktuální.

4.1 Vstupní školení

Vstupní školení představuje první kontakt nově nastupujícího člověka s firmou (pokud pomineme výběrové řízení a vyřizování nástupních formalit). Nově příchozí se seznámí především s podnikovou kulturou, jak podnik funguje a co dělá a je srozuměn se základními pravidly a postupy ve firmě, s právy a povinnostmi nového zaměstnance a v neposlední řadě jsou představeny možnosti kariérního růstu. Jednotlivé bloky jsou znázorněny v tabulce 4.1. Během školení je vyhrazen prostor pro zodpovězení veškerých dotazů ze strany nového zaměstnance. V závislosti na počtu nově nastupujících se vstupní školení koná až 2 krát měsíčně. Začíná registrací účastníků a trvá zhruba 7 hodin. Celé školení je složeno z několika krátkých bloků a jednotlivé bloky přednáší lektori, většinou zástupci dané oblasti.

Tab. 4.1 Přehled jednotlivých bloků

Blok	Náplň	Lektor
Blok č. 1	Úvodní slovo a představení firmy	Ředitel divize společnosti
Blok č. 2	Základní bezpečnostní pravidla a zásady pro práci v zabezpečeném pracovním prostředí	Zástupce oddělení Security
Blok č. 3	Důležitost správnosti postupů ve firmě, důležitost certifikací kvality, komunikační kanály ve firmě	Zástupce oddělení IMS
Blok č. 4 (Oblast IT)	Jak žádat o pomoc IT specialistů, kde pomoci můžou, s čím se na ně můžou zaměstnanci obrátit	Zástupce oddělení IT v divizi společnosti
Blok č. 5 (Oblast IT klienta)	Jak požádat o pomoc IT oddělení klienta, kde pomoci můžou, s čím se na ně mohou zaměstnanci obrátit	Zástupce oddělení IT klienta
Blok č. 6 (Facility)	Udržování pořádku na pracovišti, manipulace s přístroji (klimatizace), koho a jak kontaktovat v případě poškození věci či absence hygienických pomůcek, základní pravidla v kuchýnkách, toaletách a sprchách atd.	Zástupce oddělení Facility
Blok č. 7	Představení HR oddělení, kontaktní osoby, kompetence jednotlivých oddělení, benefity pro zaměstnance, možnost postupu ve firmě atd.	Zástupce oddělení HR Business Partners
Blok č. 8 (Docházkový systém)	Docházkový systém: zaškolení na samotný přístroj, zaškolení na elektronické spravování vlastní docházky	Zástupce oddělení HR Business Partners
Blok č. 9 (Vzdělávání a rozvoj)	Jaká školení jsou poskytována, pravidla pro zúčastnění se jednotlivých školení	Zástupce oddělení Training&Development
Blok č. 10	Představení projektu, v rámci kterého mají zaměstnanci možnost prezentovat své návrhy na zlepšení, s čím a kde toto oddělení může pomoci	Zástupce oddělení PI/PM

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů ze společnosti.

4.2 Soft Skills školení

Veškerá soft skills školení probíhají v interních prostorách externími i interními lektory. Zaměstnanci jsou školeni ve dvou jazycích a to jak v češtině, tak v angličtině. Na každý týden jsou naplánovány až tři různé výuky, jejichž délka trvání se pohybuje v rozmezí od 4 do 7 hodin za den. Školení se mohou zúčastnit pouze ti zaměstnanci, kteří mají souhlas svého nadřízeného. Čas strávený na školení je započítáván do odpracované doby.

Některá školení jsou určena výhradně pro vedoucí pozice, jako jsou Projektové myšlení, Řízení a implementace změny, Minutový manažer, Řízení týmu a Conflict Management, který se skládá ze dvou modulů – jeden pouze pro vedoucí a druhý pro všechny zaměstnance.

Projektové myšlení

Cílem tréninku je pochopit základní principy projektového myšlení. Kurz je zaměřen na cílovou skupinu ředitelů a manažerů úseku, jehož účastníci absolvují praktický trénink tvorby strategie modelového projektu. Kurz se skládá z těchto okruhů:

- úvod do projektového myšlení,
- strategie projektu,
- plánování projektu,
- příprava realizace projektu.

V úvodu kurzu jsou definovány základní pojmy a definice, které souvisí s navazujícími okruhy. Účastník kurzu zjistí co je to projekt, projektový cyklus, projektový záměr a jak komunikovat se zadavatelem (investorem, zákazníkem apod.) projektu. Strategie projektu je zaměřena na vyjednávání týkající se předpokladů projektu. Zabývá se zde také logickou rámcovou maticí¹¹, která sleduje přínosy, cíle, výstupy a činnosti projektu a je to metoda používaná při řízení a určování strategie projektu. Předpokladem pro úspěšné naplánování projektu je určení pěti dimenzí projektu (řeší otázky co, jak, s kým, kdy a za kolik), definování výstupů a mezivýstupů s využitím projektových grafů, stanovení rozpočtu projektu a efektivní alokace zdrojů. Nedílnou součástí je sestavení organizační struktury projektu – rozdělení rolí, zodpovědnosti a pravomocí. Poslední okruh se věnuje vedení projektového týmu, monitoringu a ukončení a vyhodnocení projektu.

Řízení a implementace změny

Cílem je seznámit účastníky s charakteristickými rysy změn, vybavit je nástroji a postupy pro řízení a implementaci změny a natrénovat praktickou komunikaci změny. Obsah kurzu je určen pro cílovou skupinu ředitelů a manažerů úseku. Kurz se skládá z těchto okruhů:

- principy řízení změny,
- řízení změny,
- implementace změny,

¹¹ Můžete také najít pod anglickým názvem Logical Framework Matrix (LFM).

- komunikace změny.

Na začátku je školený seznámen s principy řízení změny. Jsou probírány příležitosti i hrozby změn, typologie a fáze změny, vliv změny a firemní kultura. Dalším probíraným tématem je řízení změny. Zde je nastíněn proces plánování změny, jaké analytické nástroje mohou být využívány a jak plánovat změny. Pro řízení změn je také nutné stanovit role a určit odpovědnost jednotlivých pracovníků. Na řízení změny navazuje implementace, kde je nutné chápat změnu jako týmovou záležitost, probírá se zde interní komunikace a monitorování postupu a vyhodnocení změny. Komunikace změny zahrnuje rozbor komunikace před, při a po změně, případně emoční reakce na změnu a v souvislosti s tím i překonávání odporu. Závěr školení je věnován implementaci změny v praxi, jejímž cílem je seznámení s nejčastějšími důvody selhání změny a jak samotnou změnu „přežít“.

Minutový manažer

Cílem tréninku je seznámit manažery se situačními styly vedení a dalšími základními nástroji řízení. Minutový manažer je školení určené pro cílovou skupinu manažerů úseku a vedoucích týmů. Rámcový obsah je složen z těchto okruhů:

- styly vedení,
- podávání zpětné vazby a profesionální komunikace,
- vyjednávání,
- „time management“ v kostce.

Styly vedení představuje základní rámec, ve kterém jsou rozebírány situační styly vedení, jejich základní rysy a vhodnost použití. Účastníci školení se seznamují s pojmy, jako jsou instruování, koučování, podporování a delegování. Tento okruh je zakončen tématem vývoj stylu v čase a volba stylu podle situace. Podávání zpětné vazby a profesionální komunikace rozebírá role vedoucí jako kouče a trenéra a vedení lidí pomocí cílů jako nástroj řízení. Součástí daného okruhu je struktura zpětnovazebního rozhovoru a zvládání námitek. Principy a techniky vedení obtížného rozhovoru se zákazníkem, jak naslouchat a klást správné otázky a nácvik technik efektivního zvládání obtížných situací jsou složkami vyjednávání. Poslední okruh je věnován

„time managementu“. Zde je nutné umět určovat priority a rozpoznávat je, vysvětluje práci s „časozrouty“ a principy GTD¹² a ZTD¹³.

Řízení týmu

Školení je určeno pro cílovou skupinu L2 – L3 a cílem je zvládnutí základních manažerských dovedností pro efektivní řízení týmu. V obsahu je zahrnut:

- vývoj týmu,
- týmové role,
- komunikace v týmu,
- překážky efektivní týmové spolupráce.

V úvodu školení jsou probírány charakteristické rysy týmu, fáze vývoje týmu a vztah vývoje týmu a výkonnosti. Podává také informace o možnostech intervencí ke zvýšení a udržení výkonu týmu. Jak je patrné z názvu navazujícího okruhu, účastník kurzu je seznámen s charakteristickými rolemi v týmu. Praktická typologie týmových rolí rozeznat jednotlivé týmové role a tím i určit vlastnosti a silné a slabé stránky. Komunikace v týmu je nedílnou součástí efektivního fungování týmu, proto je v této části školení řešeno rozhodování v týmu, role vedoucího v týmu a řešení konfliktních situací v týmu. K překonání překážek bránící efektivní týmové spolupráce slouží mapa překážek týmové spolupráce. Školený se dozví, jak týmovou spoluprací ovlivňují individuální zájmy nebo vhodnost úkolů pro řešení v týmu.

Sebepoznání a plánování kariéry

Cílem sebepoznání je zmapovat silné stránky a potenciál účastníků vzhledem k současné pozici či budoucí kariéře a nastavit individuální rozvojový plán. Jako jediné školení není omezeno cílovou skupinou. Mezi rámcový obsah a sledované kompetence patří:

- individuální úlohy,
- skupinové úlohy,
- dialogové úlohy,
- individuální zpětná vazba.

¹² Více o tomto systému lze nalézt například v publikaci ALLEN, David. *Mít vše hotovo: jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2008. Žádná velká věda. ISBN 978-80-903912-8-4.

¹³ Více o tomto systému lze nalézt například v publikaci BABAUTA, Leo. *Zen a hotovo: zcela jednoduchý systém osobní produktivity*. Vyd. 1. Brno: J. Melvil, 2010. ISBN 978-80-87270-03-5.

Kurz je započat individuálními úlohami, u kterých se zjišťuje pracovní styl jednotlivých účastníků a způsoby myšlení. Plánování a práce pod časovým tlakem má za cíl vysledovat jaká je odolnost účastníků vůči stresu. Na základě plnění úloh dle zadání či nad jeho rámec je sledována proaktivita a kreativita. Mezi individuální úlohy jsou řazeny i komunikační a prezentační dovednosti jedinců. Skupinové úlohy testují na účastnících kurzu jejich koordinaci a vedení týmu a také týmovou práci a schopnosti respektování ostatních členů týmu. Součástí je zjišťování schopností prosazení vlastních nápadů. Předposlední část je věnována dialogovým úlohám. Jejich součástí je testování komunikačních dovedností, každý účastník kurzu si projde vedením hovoru s podřízeným či zákazníkem a je také podroben komunikací v obtížných situacích, při kterých je nezbytné řešení konfliktů. Na závěr dochází k individuální zpětné vazbě, která je na základě závěrečné zprávy. Rekapituluji se zde výsledky sebepoznání, porovnávají se výsledky a dochází k sebehodnocení jednotlivých účastníků, definují se silné stránky a rezervy. Kurz je zakončen doporučením pro rozvojový plán vzhledem k aspiracím účastníka.

Time management

Cílem tréninku je seznámit se a vyzkoušet si základní pravidla a principy řízení času a odnést si efektivní nástroje na řízení času do své pracovní praxe. Kurz je určen pro cílovou skupinu manažerů úseků až po řadové zaměstnance. Rámcový obsah se skládá z těchto částí:

- čas a jeho řízení,
- pravidla a principy řízení času,
- jak na „časožrouty“?,
- konkrétní doporučení k řízení času.

Okruh čas a jeho řízení se zabývá efektivním využíváním pracovního a osobního času. Dochází ke stanovení a řízení priorit a účastník je srozuměn se systémy organizace času.

V pravidlech a principech řízení času jsou probírány zásady a pravidla řízení času včetně psychologie duševní práce. Identifikují se naléhavé a důležité úkoly a jsou zde také rozebírány pracovní role a osobní priority. Třetí okruh se zabývá ztrátou času, a kde ztrácíme nejvíce času např. témata jako „čas pro ostatní a s ostatními“ a „technika a časové ztráty“. Kurz je zakončen konkrétními doporučeními k řízení času a tím i odpovídá na otázky jak plánovat, jak neodkládat a jak řešit krize.

Stress management

Cílem tréninku je seznámit se a vyzkoušet si metody předcházení a zvládání stresu, zvládnout základní relaxační techniky jako možnosti rozvoje a udržení duševních sil a vysokého výkonu v zaměstnání. Školení je určeno pro cílovou skupinu L2 – L4. Obsahem kurzu je:

- stres a jeho smysl,
- práce se stresem,
- vyvážení pracovního zatížení,
- práce s tělem ve stresu.

V úvodu jsou definovány pojmy stres a stresor. Školený je srozuměn s individuální mapou stresorů a poznává, jak stres souvisí s emocemi a ovlivňuje výkonnost. Navazující část obsahu práce se stresem podává přehled způsobů zvládání stresu a tím i psychickou obranu. Jsou zde zahrnuty metody zvládání akutního stresu a práce s kumulativním stresem. Vyvážení pracovního zatížení je zaměřeno na work – life balance¹⁴. Účastník kurzu je obeznámen s možným syndromem vyhoření a antistresovou komunikací. „Klíčem ke zdraví je rovnováha“ představuje poslední téma tohoto okruhu. Závěr školení je věnován okruhu práce s tělem ve stresu, kde jsou probrány metody a techniky řízené relaxace (progresivní, Jacobsonova, Schultzův autogenní trénink). Účastník školení se učí relaxační cviky a cviky vhodné při práci v kanceláři a v neposlední řadě i meditačním technikám.

Prezentační dovednosti

Cílem tréninku je posílit sebejistotu účastníků při prezentaci. Během své prezentace před skupinou se naučí zvládat práci s publikem, zvládání dotazů, námitek, trémy a práci s vizualizačními pomůckami. Kurz je určen pro cílovou skupinu L2 – L4. Obsah je složen z pěti okruhů:

- osobnost prezentátora,
- srozumitelnost projevu,
- práce s posluchači,
- zvládání obtížných situací při prezentaci,
- trénink prezentací účastníků.

Jak posílit sebejistotu, vytváření image řečníka či překonávání trémy je obsahem okruhu osobnost prezentátora. Dalšími probíranými tématy jsou například kompetentní vystupování,

¹⁴ Metoda, která umožňuje zaměstnancům skloubit osobní a pracovní povinnosti (www.podnikator.cz, 2016).

neverbální komunikace a řečnický styl. Příprava prezentace, struktura prezentace a jak by se měl prezentátor přizpůsobit posluchačům je úkolem okruhu srozumitelnost projevu. Práce s posluchači se zabývá jakým způsobem navázat kontakt s posluchači. Do souvislosti s tím jsou spojovány možné interaktivní metody a vizualizační techniky a pomůcky. Na předchozí okruh navazuje zvládání obtížných situací při prezentaci, při kterých se školený učí reakcím na dotazy, řízení diskuze, zvládání námitek a manipulace ze strany publika a zásadám přesvědčivé argumentace. Při tréninku prezentací účastníků dochází ke zpětné vazbě lektora i celé skupiny.

Conflict management

Cílem tréninku je prostřednictvím her a modelových situací seznámit účastníky se strategií řešení konfliktů a zvládnout emočně vypjaté situace. Účastníci poznají příčiny vzniku konfliktů, aby jim mohli předcházet, a prakticky natrénují vedení konfliktního rozhovoru. Toto školení je určeno pro cílovou skupinu L2 – L4. Kurz se skládá z těchto okruhů:

- manipulace a jejich zvládání,
- rozpoznání manipulace,
- transakční analýza,
- zvládání emocí,
- vedení konfliktního rozhovoru.

Okruh manipulace a jejich zvládání obsahuje témata, jako jsou rozpoznání manipulace, komunikační intervence jako prevence konfliktů a postoje a zájmy v konfliktu. Součástí transakční analýzy je rozbor komunikačních zvyků. Definují se zde pojmy jako transakce a transakční konflikt. Navazující okruh je věnován zvládání emocí, jehož součástí je odlišení osobní a profesní role v komunikaci a rozpoznávání úrovně emočního napětí. Pro zvládání emocí jsou definovány komunikační techniky. Kurz je uzavřen tématem vedení konfliktního rozhovoru, jehož součástí je také práce s mocí v rozhovoru. Jsou zde uvedeny případy vzniku konfliktního rozhovoru a metody jak se připravit na vedení konfliktního rozhovoru.

Sebeřízení a osobní vize

Cílem tréninku je seznámit se a vyzkoušet si základní pravidla a principy sebeřízení času a odnést si efektivní nástroje ovlivňování svých zvyků. Školení je určeno pro cílovou skupinu L1 – L4 a je vymezeno těmito okruhy:

- paradoxy lidského mozku,
- stanovení osobní vize,

- efektivní změna svých zvyků,
- správné způsoby řešení problémů.

V okruhu nazvaném paradoxy lidského mozku se účastníci kurzu zabývají emočním a logickým přístupem. V tomto tématu je probírána síla zvyků a příklady či věci, které mohou bránit rozvoji. Dokázat rozeznat co je důležité, jaké existují „brzdy“ a to, na čem může školený stavět je součástí okruhu stanovení osobní vize, ve kterém se probírají pracovní role a osobní priority. Třetím a již předposledním tématem školení je efektivní změna svých zvyků. Zabývá se spouštěči chování a způsoby identifikování odměny nebo jak měnit zvyk v případě, že se stane rutinou. Účastník kurzu je nejen seznámen s pojmy stres, stresor a změna, ale také se způsoby jak pracovat se svými omezenými či slabými stránkami a kreativními technikami na řešení problémů, aby byl schopen zvolit správný způsob řešení problémů.

Customer Service Communication Training

Zaměstnanci divize společnosti jsou v kontaktu se zákazníky z celého světa, a proto je nutné zvládnutí komunikace přes telefon, čemuž je věnován tento kurz, který je zaměřen pro cílovou skupinu L4. Rámcový obsah kurzu se skládá z těchto částí:

- verbální dovednosti,
- dovednost naslouchání,
- neverbální dovednosti,
- nastavená očekávání,
- nazlobený, frustrovaný a nespokojený zákazník,
- emailová etiketa.

4.3 Hard Skills školení

Většina hard skills školení jsou uskutečňovány v interních prostorách divize společnosti a jsou vyučovány jak externími, tak interními lektory. Náklady na školení a úhrada případných zkoušek podléhají konkrétně nastaveným interním pravidlům. Zaměstnanec se může zúčastnit kurzů, pokud není ve zkušební době a pokud je nominován svým nadřízeným.

Internal ITIL Foundation courses

Kurzy jsou připravovány způsobem, aby pokryly veškerou tematiku, vyskytující se v oficiálních certifikačních zkouškách ITIL Foundation (verze 2011).

Přihlášení studenta do Akademie může provést pouze vedoucí zaměstnanec (přímý nadřízený studenta). Kurz je zaměřen na:

- výchozí úroveň ITIL znalostí – Foundation;
- základní porozumění 5 hlavním fázím životního cyklu IT služby.

Na konci každého kurzu proběhne závěrečné testování znalostí studentů. Test je strukturován podobně jako oficiální certifikační zkouška, nicméně má pouze informativní charakter pro studenty a lektora. Závěrečný test proběhne do 10 pracovních dnů od ukončení daného kurzu.

Student řádně ukončí kurz úspěšným složením závěrečného testu. V případě varianty s externí zkouškou je závěrečný test posledním kritériem, po kterém je možné přistoupit k certifikaci u externího akreditovaného testovacího střediska. U varianty s interní certifikací je úspěšné složení závěrečného testu posledním kritériem k obdržení interní certifikace. V případě získání externí, nebo interní certifikace, nemá student možnost kurz opakovat.

Prince 2

Zaměstnanec společnosti může absolvovat certifikační kurzy PRINCE2: 2009 Foundation a PRINCE2: 2009 Practitioner. Tyto kurzy jsou vedeny akreditovaným trenérem s dlouholetou praxí v projektovém managementu a jsou zakončeny zkouškou (Foundation Exam a Practitioner Exam). Pro oba kurzy platí, že výukový jazyk a výukové materiály jsou v češtině. Po dohodě je možné kurzy realizovat v jazyce anglickém a německém (zajištěno rodilým mluvčím).

Certifikační kurz PRINCE2: 2009 Foundation

Cílem kurzu je seznámení se s metodou PRINCE2 a příprava na zkoušku Foundation Exam. Třídenní kurz je určen pro skupinu 5 – 10 účastníků, který je koncipován jako 5 čtyřhodinových bloků. Úspěšní absolventi jsou po kurzu schopni:

- naplánovat projekt a zvládnout jeho organizaci;
- porozumět etapám projektu a jejich posloupnosti;
- řešit problémy a rizika spojená s projekty;
- používat metody řízení podle výjimek;
- identifikovat faktory podmiňující úspěšnou realizaci projektu;
- aplikovat hlavní zásady, témata, procesy a techniky metodiky PRINCE2;
- využít klíčové manažerské nástroje metodiky PRINCE2;

- používat kompletní terminologii PRINCE2;
- aplikovat procesní model PRINCE2 používaný při řízení životního cyklu projektu;
- aplikovat techniku produktově orientovaného plánování PRINCE2.

Certifikační kurz PRINCE2: 2009 Practitioner

Cílem kurzu je seznámení se s praktickou aplikací metody PRINCE2, zlepšení schopnosti aplikovat metodiku PRINCE2 v praxi, hlouběji pochopit filosofii projektového řízení dle PRINCE2, aplikovat PRINCE2 na řízení projektu v prostředí podporujícím tuto metodiku a připravit účastníky na závěrečnou zkoušku. Součástí studijního programu je domácí příprava v minimálním rozsahu 16 hodin (studium manuálu “Managing Successful Projects With PRINCE2”). Dvoudenní kurz je určen pro skupinu 5 – 10 účastníků, který je koncipován jako 4 čtyřhodinové bloky, po jehož absolvování je účastník kurzu schopen:

- aplikovat všechny procesy, témata a techniky, jakož i všechny řídicí produkty PRINCE2 na situace definované v případových studiích;
- porozumět vztahům mezi procesy, tématy, technikami a řídicími produkty a jejich aplikací;
- přizpůsobovat PRINCE2 různým projektovým prostředím.

Úspěšní absolventi obdrží do cca 4 týdnů oficiální certifikát PRINCE2® Practitioner. Tento certifikát je platný po dobu 5 let, po jejíž uplynutí je nutná recertifikace.

Microsoft Office Excel

Cílem kurzu je naučit účastníka kurzu ovládat tabulkový program na pokročilé úrovni. Školení je zaměřeno na cílovou skupinu L2 – L4.

Internal Networking Academy

Kurzy jsou připravovány způsobem, aby pokryly veškerou tematiku vyskytující se v oficiálních certifikačních zkouškách firem Cisco a Juniper a jsou tematicky rozděleny do lekcí. Kurz je určen pro cílovou skupinu L2 – L4.

Jednotlivé lekce trvají 3 hodiny a jsou rozděleny na tři části – teoretické probrání látky, praktické cvičení a krátký ověřovací test na konci lekce v případě, kdy byla probíraná teorie. Po 8-12 lekcích (záleží na typu kurzu) se znalosti ověřují FINAL testem, který se skládá z velkého praktického LABu (délka trvání je 90 až 120 minut) a velkého testu simulujícího samotnou certifikační zkoušku. Student je připuštěn k FINAL testu až poté, co úspěšně dokončí všechny krátké ověřovací testy z jednotlivých lekcí. Student řádně ukončí kurz úspěšným

dokončením FINAL testu, poté je mu umožněna a společností zaplacená oficiální certifikační zkouška, kterou schvaluje vedoucí akademie. V případě neúspěchu si každou další certifikační zkoušku hraří student sám. Certifikační zkoušku musí student úspěšně absolvovat do tří měsíců od ukončení kurzu (den poslední FINAL zkoušky). Kurzy Networking Academy není možné opakovat. Mezi jednotlivé kurzy patří:

- příprava na CCENT certifikaci,
- příprava na CCNA certifikaci,
- příprava na CCNP Route zkoušku,
- příprava na CCNP Switch zkoušku,
- příprava na JNCIA certifikaci.

Jazyková školení

Kurz je uskutečňován jednou týdně pro cílovou skupinu L2 – L4 v délce 60 minut. Cílem kurzu je zdokonalování studenta v daném jazyce, který je nezbytný pro vykonávání práce a doplňování mezer. Mezi vyučované jazyky patří:

- angličtina zaměřená na konverzaci s rodilým mluvčím,
- němčina,
- francouzština,
- španělština,
- portugalština.

4.4 Zhodnocení vzdělávání a rozvoje ve vybraném podniku

V předchozí kapitole jsme probrali veškerá školení, a jejich obsahovou náplň, která jsou dostupná v rámci vzdělávacího programu společnosti. Na základě poznatků z analytické části navrhneme možná doporučení, která by mohla proces vzdělávání a rozvoje zlepšit.

Definování jednotlivých úrovní

V rámci pracovní pozice existují úrovně kariérního postupu, které nejsou přesně vymezeny. Nejsou určeny ani kompetence a není stanovena ani minimální délka působnosti na jednotlivých úrovních. Pro systematictější, jasnější postup a navázání na strategické vzdělávání a rozvoj je vhodné k tomuto definování přistoupit – v praxi je však toto definování v každé společnosti velmi subjektivní. Orientačně můžeme uvést příklad pro pozici Síťového inženýra:

- **Junior** – člověk, který nemá mnoho zkušeností, má určité vzdělání v oboru, neumí řešit jednotlivé situace spojené s jeho pracovní pozicí.
- **Medior** – člověk, který již prošel úrovní juniora, tzn. může zde fungovat určitá empatie vůči juniorovi a urychlit tak proces zaškolování, je samostatný, pomáhá juniorovi a řeší složitější situace spojené s jeho pracovní pozicí.
- **Senior** – člověk, který je plně samostatný, řeší složité situace, umí vést tým za který je plně zodpovědný.

Je vhodné, aby se člověk začínající na úrovni Juniora dostal na úroveň Seniora postupně. Pokud by tomu tak nebylo, hrozí riziko vzniku chyb vyplývajících z nedostatečných zkušeností, pracovník může ztratit motivaci a to může mít za následek rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance. Nesmíme opomenout fakt, že kariérnímu postupu můžou bránit nedostatečné pracovní schopnosti jedince. Dále můžeme navrhnout zavedení minimální doby působnosti na určité úrovni dané pozice. Z hlediska vzdělávání a rozvoje by měl Junior setrvat na své pozici minimálně 1 rok kvůli návratnosti investic. Ve výjimečných případech lze případný postup urychlit, kdyby již člověk získal praxi v podobné firmě na dané pozici. Tento princip by měl být uplatňován i na jiných pozicích.

4.5 Návrhy vzdělávacích programů pro vybrané pracovní pozice společnosti

V této části práce se zaměříme na tři vybrané pracovní pozice v rámci společnosti (Projektový manažer, Síťový manažer a Vedoucí týmu). Jsou zde uvedeny kvalifikační požadavky, které jsou nutností či výhodou, a které by uchazeč/zaměstnanec měl splňovat. Tyto požadavky navazují také na pracovní náplň těchto pozic a možný kariérní růst. Dále je navržen program vzdělávání pro jednotlivé pozice, který bude vycházet ze základních požadavků společnosti na danou pozici a z nabízených školení ze strany společnosti. Jsou navržena školení, která by měla odpovídat jednotlivým postavením v hierarchii kariérního růstu. Pozice jsou seřazeny od nejnižšího stupně po nejvyšší. Musíme brát v úvahu, že zde existují různé faktory, které ovlivňují navrhovaný model – fluktuace zaměstnanců, dosavadní znalostní a dovednostní vybavenost pracovníka či náklady na školení. Společnost nemá přesně vymezenou délku působení zaměstnance na jednotlivých úrovních ani přesně vymezené kompetence jednotlivých úrovní v rámci kariérního růstu vybraných pozic.

V tabulkách 4.1 - 4.3 budou znázorněny návrhy na školení pro jednotlivé úrovně na pozici projektového manažera. Jednotlivé tabulky obsahují tři sloupce. První sloupec („Měl by mít“) vychází ze základních požadavků na danou pozici a znázorňuje hlavní schopnosti/dovednosti/znalosti, které by uchazeč/zaměstnanec měl mít. Druhý sloupec („Měl by absolvovat“) obsahuje návrh školení, která jsou vhodná pro danou pozici. Poslední sloupec formuluje možná doplnění školení, která zaměstnanec může absolvovat. Realizace navrhovaných doplňkových školení však není podmínkou. Na tomto principu jsou vytvořeny návrhy i pro pozice síťového inženýra a Vedoucího týmu.

4.5.1 Projektový manažer

Na pozici projektového manažera je nutné splňovat následující požadavky:

- zkušenost v oblasti projektového managementu (výhodou je certifikát PRINCE2/PMP);
- zkušenost v oblasti poskytování služeb a realizace procesů třetím stranám;
- jako výhoda je považována orientace v oblasti telekomunikací a datových sítí;
- pokročilá znalost anglického jazyka v psané i mluvené formě (výhodou je znalost dalšího cizího jazyka);
- schopnost stanovit priority a pozitivní přístup k řešení situací.

Hlavní pracovní náplň spočívá v:

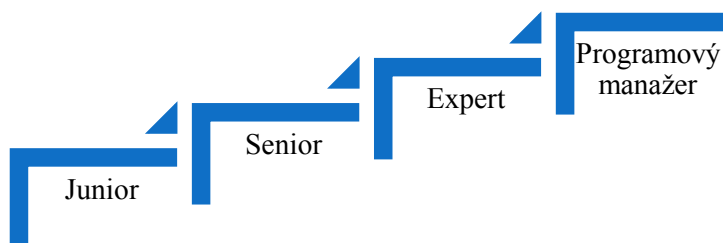
- profesionální poskytování end-to-end procesu¹⁵ v rámci projektového managementu (ITIL/PRINCE2);
- zodpovědnost za celý projekt od jeho počáteční fáze, přes realizaci až po finální doručení projektu podle sjednaných termínů a v odsouhlaseném rozpočtu;
- komunikace s interním klientem a koncovým zákazníkem, rozvíjení a udržování vztahu na profesionální úrovni;
- aktualizování a poskytování informací směrem ke klientovi;
- procesování projektů v interních databázích a systémech;
- řešení případných situací podle interních pravidel a jejich eskalace podle předdefinovaných postupů.

¹⁵ Dochází k eliminování mezikroků, aby se efektivněji dosáhlo cíle.

Kariérní růst na pozici projektového manažera:

Na pozici projektového manažera existuje nejvíce úrovní (Obr. 4.1) v porovnání s počtem úrovní pozice síťového inženýra a Vedoucího týmu.

Obr. 4.1 Jednotlivé úrovně pro pozici projektového manažera



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů poskytnuté společností.

Navrhovaný model vzdělávání pro pozici projektového manažera:

V následující tabulce jsou rozvržena školení pro všechny úrovně projektového manažera. **Junior** by měl splňovat základní požadavky na jeho schopnosti a dovednosti a měl by být držitelem certifikátu PRINCE2. V rámci návrhu by absolvoval školení ITIL (pouze v případě, že je to nezbytně nutné a pozitivně ovlivní jeho práci) a Projektové myšlení. Jako doplňující školení jsou navržena Jazyková školení a kurz Sebeřízení a osobní vize. Znalosti, schopnosti a dovednosti **Seniora** by měly v základu plně odpovídat všem těmto aspektům Juniora s tím, že Senior by měl navíc projít kurzem Customer Service Communication Training, doplněný například o Time management, Prezentační dovednosti či Sebepoznání a plánování kariéry. **Expert** může projít kurzy Řízení a implementace změny a Řízení týmu, doplněné o Stress management, Conflict management a o školení s názvem Minutový manažer. Pro úroveň **Programového manažera** je navrženo pouze doplňkové školení – jazykové, protože v takovém případě hrají důležitou roli hlavně zkušenosti.

Tab. 4.1 Návrh školení pro pozici projektového manažera

JUNIOR		
Měl by mít	Měl by absolvovat	Možné doplnění
PRINCE2	Projektové myšlení	Sebeřízení a osobní vize
Anglický jazyk na komunikativní úrovni	ITIL školení	Jazyková školení
Schopnost stanovit priority/ pozitivní přístup k řešení situací		
SENIOR		
Znalosti a dovednosti JUNIORA	Customer Service Communication Training	Time management
		Prezentační dovednosti
		Sebepoznání a plánování kariéry
EXPERT		
Znalosti a dovednosti SENIORA	Řízení a implementace změny	Stress management
	Řízení týmu	Conflict management
		Minutový manažer
PROGRAMOVÝ MANAŽER		
Znalosti a dovednosti EXPERTA	-	Jazyková školení

Zdroj: vlastní zpracování.

4.5.2 Síťový inženýr

Na pozici síťového inženýra je nutné splňovat následující požadavky:

- dosavadní praxe výhodou;
- znalost v oblasti sítí na úrovni CCNA;
- komunikativní znalost anglického jazyka;
- schopnost řešení problémů a práce v týmu;
- samostatnost a spolehlivost.

Hlavní pracovní náplň spočívá v:

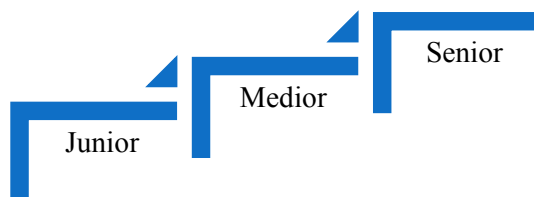
- konfiguraci routerů a switchů na CISCO platformách;

- dokumentace sítí a vzdálená realizace zákaznických pobočkových sítí;
- komunikace se zákazníkem v anglickém jazyce.

Kariérní růst na pozici síťového inženýra:

Možnost kariérního růstu na pozici síťového inženýra začíná na nejnižším stupni (Junior), na který navazuje Medior a Senior.

Obr. 4.2 Jednotlivé úrovně na pozici síťového inženýra



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů poskytnuté společností.

Navrhovaný model vzdělávání pro pozici síťového inženýra:

Tabulka (Tab. 4.2) znázorňuje model vzdělávání pro úrovně Junior, Medior a Senior v rámci pozice síťového inženýra. Pokud **Junior** splňuje všechny požadavky pro výkon práce na pozici síťového inženýra, navrhujeme pouze možnost absolvování kurzu Řízení a implementace změny. Je samozřejmé, že kdyby požadované znalosti a schopnosti neměl, musel by absolvovat školení tomu odpovídající. Pro úroveň **Mediora** navazují školení, Time management, Řízení týmu a Customer Service Communication Training, která mohou být doplněna o zdokonalení prezentačních dovedností. Na pozici **Seniora** zde rovněž hrají velkou úlohu zkušenosti a v případě potřeby by měl projít kurzem Minutový manažer.

Tab. 4.2 Návrh školení pro pozici síťového inženýra

JUNIOR		
Měl by mít	Měl by absolvovat	Možné doplnění
CISCO certifikát (úroveň CCNA)	-	Řízení a implementace změny
Anglický jazyk na komunikativní úrovni		
Schopnost řešení problémů		
Práce v týmu		
MEDIOR		
Znalosti a dovednosti JUNIORA	Time management	Prezentační dovednosti
	Řízení týmu	
	Customer Service Communication Training	
SENIOR		
Znalosti a dovednosti MEDIORA	Minutový manažer	-

Zdroj: vlastní zpracování.

4.5.3 Vedoucí týmu

Na pozici Vedoucího týmu je nutné splňovat následující požadavky:

- minimální SŠ vzdělání;
- minimálně středně pokročilá znalost anglického jazyka;
- dosavadní praxe alespoň 2 roky;
- podmínkou je zkušenost s vedením lidí alespoň 1 rok;
- přirozená autorita, silná osobnost;
- výborné prezentační, komunikační a organizační schopnosti;
- časová flexibilita.

Hlavní pracovní činnost zahrnuje:

- koordinaci práci běžného provozního charakteru týmu s cílem minimalizace chybovosti a posílení správné aplikace pracovních postupů;
- udržování vztahů s klienty (manažery) a odpovědnost za kvalitu poskytovaných služeb;
- řešení nejsložitějších a vysoce nestandardních případů;

- sledování provozu v týmu tak, aby jednotlivé úkoly byly vykonávány dle daných procesů a postupů definovaných servisovanou společností;
- schvalování každodenních provozních záležitostí svých podřízených (např. přístupy do systémů, docházka apod.);
- kontrolování zadaných prací a zodpovědnost za každodenní výstupy týmu;
- poskytování vstupů pro hodnocení podřízených v rámci norem výkonnosti;
- operativní řízení, koučování a poskytování rad podřízeným a zajišťování jejich optimálních využití v rámci své organizační jednotky;
- definování rozvojových plánů svých podřízených podle potřeb;
- sledování plnění úkolů a dodržování stanovených postupů v týmu;
- zpracovávání reportingu na základě požadavků klienta a nadřízeného.

Kariérní růst na pozici Vedoucí týmu:

Ve společnosti je možné na pozici Vedoucího týmu od manažera oddělení přes ředitele úseku až po výkonného ředitele divize, jak je patrné z obrázku 4.3.

Obr. 4.3 Jednotlivé úrovně na pozici Vedoucího týmu



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých společností.

Navrhovaný model vzdělávání pro pozici Vedoucího týmu:

Následující tabulka znázorňuje souhrn navrhovaných školení pro pozici Vedoucího týmu, která jsou zaměřena především na soft skills. **Manažer oddělení** by měl absolvovat kurzy Customer Service Communication Training, Stress management, Time management a Řízení a implementace změn, pokud splňuje všechna kritéria, která jsou požadovaná na jeho úroveň. Jako možná doplnění předcházejících školení navrhuje školení MS Office Excel a školení Problem solving a kurz Koučování, o kterých je více v kap. 4.5.5. **Ředitel úseku** by měl mít všechny znalosti a dovednosti Manažera oddělení. Proto by měl absolvovat pouze školení Conflict management a doplnit jej o Jazykové kurzy. Pro **Výkonného ředitele** divize již žádná školení navržena nejsou a klade se důraz zejména na zkušenosti, které získal v průběhu kariérního postupu.

Tab. 4.3 Návrh školení pro pozici Vedoucího týmu

MANAŽER ODDĚLENÍ		
Měl by mít	Měl by absolvovat	Možné doplnění
Anglický jazyk na komunikativní úrovni	Customer Service Communication Training	MS Office Excel školení
Prezentační/komunikační/ organizační schopnosti	Stress management	Problem solving
Zkušenost s vedením týmu	Time management	Kurz koučování
	Řízení a implementace změn	
ŘEDITEL ÚSEKU		
Znalosti a dovednosti MANAŽERA ODDĚLENÍ	Conflict management	Jazykové školení
VÝKONNÝ ŘEDITEL DIVIZE		
Znalosti a dovednosti ŘEDITELE ÚSEKU	-	-

Zdroj: vlastní zpracování.

4.5.4 Model individuálního rozhodování pro výběr školení

Pro snazší rozhodování o tom, zda je nutné, aby zaměstnanec absolvoval všechna školení nabízená společností či pouze vybraná, slouží tento rozhodovací vývojový diagram (viz. Příloha 1), který se skládá ze čtyř úrovní rozhodování. Pojdme si postupně vysvětlit jednotlivé kroky.

Nejdříve se musíme ujistit, zda zaměstnanec může absolvovat kurz (prošel zkušební dobou a je nominován svým vedoucím). Pokud tyto podmínky splňuje, je vhodné prověřit, zda se zaměstnanec nezúčastnil některých školení již v minulosti v rámci společnosti nebo u předešlého zaměstnavatele (zjistíme například z životopisu). V souvislosti se snižováním nákladů na školení bychom měli zvažovat, zda je nutné, aby zaměstnanec absolvoval všechna školení poskytovaná pro jeho pozici nebo jen vybraná. Pro toto zjištění by mohl zaměstnanec projít testem či absolvovat případovou studii, ze které bychom zjistili, v čem spočívají slabé stránky zaměstnance, které souvisejí s danou pracovní pozicí a na základě výsledku testu vytvořit individuální plán školení. Konečná fáze rozhodovacího procesu nám umožní posoudit, zda zaměstnanec může zahájit výuku, a která školení by byla vhodná, aby absolvoval.

4.5.5 Zavedení nových školení

Pro pozici Vedoucího týmu byla navržena doplňková školení, která by mohl absolvovat právě Manažer oddělení. Jedná se o školení Problem solving (Řešení problému) a kurz Koučování. Problem solving se zaměřuje na definování problému a jeho analýzu, sběr a interpretaci dat, hledání alternativ řešení a postup realizace řešení (www.e-learning-tangram.cz). Po absolvování tohoto kurzu bude Manažer oddělení disponovat nástroji k řešení problémů, kterým musí čelit v každodenním profesním životě. Kurz koučinku zahrnuje úvod do koučování, vymezuje kompetence kouče, probírá proces koučinku a je zaměřen na koučování v manažerské praxi. Pro zjištění efektivnosti systému školení je doporučováno uplatňovat jeden ze systému hodnocení (např. 360° zpětnou vazbu).

4.5.6 Využití dotačního programu POVEZ II

Na základě vytvořeného programu školení pro jednotlivé úrovně vybraných pracovních pozic, lze doporučit využití dotačního programu POVEZ II. Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců (POVEZ II) je program, který navazuje na projekty POVEZ a „Vzdělávejte se pro růst!“ v rámci Operačního programu Zaměstnanost, ze kterého je tento projekt financován. V rámci projektu POVEZ II mohou zaměstnavatelé (ve smyslu § 7 Zákoníku práce) čerpat finanční příspěvky na zvyšování odborných znalostí a dovedností jak již stávajících, tak i budoucích zaměstnanců. Do programu se mohou zapojit také osoby samostatně výdělečně činné. Projekt trvá až do 30. 11. 2020 a realizuje jej Úřad práce ČR, který má na projekt k dispozici téměř 3,5 mld. Kč. Existují ale různá omezení možnosti čerpání příspěvku, která jsou součástí následující tabulky 4.4.

Tab. 4.4 Přehled omezení čerpání příspěvku

Příspěvek na vzdělávací aktivitu	≤ 85% z celkových nákladů
Příspěvek na mzdu	≤ 176 Kč/hod
Čerpání příspěvku	≤ 500 tis. Kč/měs. ∧ ≤ 6 mil. Kč/ročně

Zdroj: vlastní zpracování.

Zda bude příspěvek přiznán a v jaké výši je na rozhodnutí dané krajské pobočky Úřadu práce ČR, kde se posuzuje také fakt, jestli poskytnutá podpora pomůže zlepšit situaci na daném trhu práce, a jestli bude mít vzdělávání pozitivní efekt pro podnik i samotného zaměstnance. Nově

se projekt zaměřuje na podporu vzdělávání zaměstnanců nad 54 let, jelikož tito zaměstnanci spadají do skupiny ohrožené dlouhodobou nezaměstnaností (www.businessinfo.cz).

5 Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Cílem práce byla analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti z oblasti poskytování outsourcingu IT služeb a následné doporučení pro zlepšení fungování systému. Teoretická část obsahovala základní poznatky, čerpané z odborné literatury a navazující praktická část byla zaměřena na konkrétní informace o vzdělávání a rozvoji, poskytovaných školeních, požadavcích na aktuální pracovní pozice a o možném kariérním postupu.

Systém vzdělávání v dané společnosti v sobě skrývá určitá slabá místa. Vzdělávání a rozvoj je proces, který by měl mít svá pravidla, a ta by měla být jasně definovaná. Proto bylo navrženo několik opatření, vedoucích ke zmírnění objevených problémů. Byl navržen postup pro rozhodování o tom, jaká školení by měl zaměstnanec absolvovat. Dále byl vytvořen návrh školení pro jednotlivé úrovně v rámci pracovní pozice, u kterých jsme vycházeli z požadavků společnosti na daná pracovní místa.

Společnost má již za léta působení na trhu vybudované jméno a během posledních pár let se velmi rychle rozrostla. Jedním z klíčů pro zvyšování konkurenceschopnosti je neustálé rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců a jejich přizpůsobování neustále se měnícím požadavkům na jejich znalosti. Společnost si je toho vědoma, a proto má v nabídce širokou škálu školení.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.
- [5] EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.
- [6] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- [8] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- [9] WILDING, Christine. *Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2754-7.
- [10] CRAWFORD, R. Eean, Rich Louis BRUCE, Brooke BUCKMAN a Jenny BERGERON., 2014. The antecedents and drivers of employee engagement. In: TRUSS, Catherine, Rick DELBRIDGE, Kerstin ALFES, Amanda SHANTZ a Emma SOANE (eds.). *Employee engagement in theory and practice*. First published. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2014. ISBN 978-0-415-65742-6

Elektronické dokumenty a ostatní

- [11] *Statistika a my* [online]. 2013, 3(6) [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/wp-content/uploads/2015/03/18041306.pdf>
- [12] Podnikové vzdělávání. *DV Monitor* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/podnikove-vzdelavani>
- [13] Zaměstnavatelé mohou opět žádat o příspěvek na podporu vzdělávání zaměstnanců. *BusinessInfo* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnavatele-mohou-opet-zadat-o-prispevek-na-podporu-vzdelavani-zamestnancu-76204.html?utm_source=portal&utm_medium=web&utm_campaign=clanky_souvisejici
- [14] 3 trendy ve firemním vzdělávání pro rok 2015. *Learn2grow* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.learn2grow.cz/blog/clanky/3-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-pro-rok-2015/>
- [15] Řešení problémů. *Tangram* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.e-learning-tangram.cz/cs/reseni-problemu.php>

Vnitroponikové zdroje

Interní zdroje společnosti

Seznam zkratek

BI	Business Intelligence
CCENT	Cisco Certified Entry Networking Technician
CCNA	Cisco Certified Networking Associate
CCNP	Cisco Certified Networking Professional
ČSÚ	Český statistický úřad
DOV	Další odborné vzdělávání
GTD	Getting to done (Mít vše hotovo)
HR	Human resources (Lidské zdroje)
IMS	Integrated Management Systems
ITIL	IT Infrastructure Library
JNCIA	Juniper Networks Certified Associate
PI	Process Improvement (Zlepšování procesu)
PM	Project Management (Projektové řízení)
PMP	Certifikace Process Management Professional
PR	Public relations
ROE	Return of Expectations
ZTD	Zen to done (Zen a hotovo)

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2016

Kristýna Menartová
.....
jméno a příjmení